

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

LA RÉMUNÉRATION ET LA PROPOSITION DE VALEUR DES JOUEURS DE  
HOCKEY DE LA NHL, UNE APPROCHE GLOBALE

MÉMOIRE PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA  
MAÎTRISE EN SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
ALEXANDRE GÉLINAS

MARS 2020

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Tables des matières

Tables des matières.....	p.1
Listes des sigles et abréviations.....	p.6
Listes des tableaux et figures.....	p.7
<b>Première partie : Présentation.....</b>	<b>p.8</b>
1- Remerciements.....	p.9
2- Sommaire.....	p.10
3- Présentation.....	p.11
4- Introduction.....	p.12
5- Pourquoi étudier la gestion de la rémunération?.....	p.13
<b>Deuxième partie : Cadre théorique.....</b>	<b>p.14</b>
1- La proposition de recherche.....	p.15
2- Formulation des objectifs.....	p.16
3- Revue littéraire : La gestion de la rémunération.....	p.17
3.1- Les théories fondatrices.....	p.18
3.2- La gestion de la rémunération.....	p.20
3.3- Les objectifs récurrents en gestion de la rémunération.....	p.24
3.4- L'équité.....	p.26
3.5- La performance organisationnelle.....	p.26
3.6- L'influence des caractéristiques organisationnelles.....	p.27
3.7- La marque employeur.....	p.29

3.8- Les principes d'une bonne stratégie de rémunération globale.....	p.29
4- Revue littéraire : Science du sport.....	p.31
4.1- Le taux d'imposition.....	p.32
4.2- Le marché et l'équilibre concurrentiel.....	p.34
4.3- Le cap salarial.....	p.35
4.4- La répartition salariale.....	p.37
4.5- La performance et la disposition salariale.....	p.40
4.6- La gestion des contrats.....	p.42
5- Les salaires et les notions économiques.....	p.43
6- Explications des termes et composantes des contrats de la NHL.....	p.49
6.1- Le rapport contractuel.....	p.50
6.2- Les agents libres sans restriction.....	p.51
6.3- Les agents libres avec restrictions.....	p.52
6.3.1- Offre qualificative.....	p.52
6.3.2- L'arbitrage.....	p.53
6.4- Les contrats à deux volets.....	p.54
6.5- Le repêchage.....	p.54
6.6- Les contrats.....	p.55
7- L'évolution de la rémunération dans l'univers de la NHL.....	p.56
7.1- L'évolution de la rémunération dans l'univers de la NHL.....	p.57

7.2- La rémunération globale dans le monde du hockey professionnel.....	p.60
7.3- Formule de la rémunération globale.....	p.62
7.4- Formule adaptée aux athlètes de la NHL.....	p.62
7.5- Composantes de la rémunération pécuniaire.....	p.65
7.5.1- Composante de la rémunération tangible contrôlable sous un cap salarial.....	p.65
7.6- Composante de la rémunération non pécuniaire.....	p.66
7.6.1-Formule de la rémunération non pécuniaire.....	p.66
7.6.2- Équipe.....	p.68
7.6.3- Entraîneurs.....	p.71
7.6.4- Le management.....	p.72
7.6.5- La localisation.....	p.73
7.6.6- $\epsilon$ .....	p.73
8- Conclusion de la rémunération globale.....	p.74
9- Hypothèses.....	p.75
<b>Troisième partie : Méthodologie.....</b>	<b>p.76</b>
1- Méthode de collecte.....	p.77
2- Échantillon.....	p.77
3- Outil utilisé.....	p.77
4- Instrument de mesure.....	p.79

<b>Quatrième partie : Résultats et analyse</b>	p.82
1- Résultats	p.83
1.1- Questionnaire – Deuxième partie (questions 6 à 11)	p.84
1.2- Les paramètres du contrat	p.86
1.3- L'organisation	p.87
1.4- Les entraîneurs	p.89
1.5- L'équipe de gestion	p.90
1.6- La localisation	p.91
2- Analyse	p.92
<b>Cinquième partie : Conclusion</b>	p.98
1- Conclusion	p.99
2- Recommandations	p.100
3- Limites	p.101
4- Suggestions pour les recherches futures	p.102
<b>Annexe</b>	p.104
1- Questionnaire	p.105
<b>Bibliographie</b>	p.108

## Listes des sigles et abréviations

Sba : Salaire de base

Sbo : Bonus de signature

Sp : Bonus de performance

Sc : Commandite

Rpd : Revenus sur produits dérivés

Im : Image de marque

Ti : Taux d'imposition

Statut : UFA = 1 ; RFA  $\searrow$  1 (ex : 3<sup>e</sup> ligne = 0.5 ; 1<sup>er</sup> trio = 0.8)

Durée : Indexée à un montant en fonction des années octroyées

NMC : Clause de non-mouvement

NTC : Clause de non-échange

UFA : Agent libre sans restriction

RFA : Agent libre avec restriction

S : Statut

P : Position

Rc : Rémunération comprise dans le cap salarial

Rnc : Rémunération non-comprise dans le cap salarial

NHL : Ligue nationale de hockey (National Hockey League)

AHL : Ligue américaine de hockey (American Hockey League)

LHJMQ : Ligue de hockey junior majeur du Québec

## Liste des tableaux et figures

Tableau 1 : Offre qualitative.....	p.52
Tableau 2 : L'arbitrage.....	p.53
Tableau 3 : Résultats – Q(6) Équipes avec le plus de volonté à signer un contrat.....	p.84 ; p.93
Tableau 4 : Résultats – Q(7) Équipes avec le moins de volonté de signer un contrat.....	p.84 ; p.94
Tableau 5 : Résultats Q(12) – Les paramètres du contrat.....	p.86
Tableau 6 : Résultats Q(13) – L'organisation.....	p.87
Tableau 7 : Résultats Q(14) – Les entraîneurs.....	p.89
Tableau 8 : Résultats Q(15) – L'équipe de gestion.....	p.90
Tableau 9 : Résultats Q(16) – La localisation.....	p.91
Tableau 10 : Résultats – Sommaire des réponses.....	p.97



## **PREMIÈRE PARTIE : PRÉSENTATION**

## **1- Remerciements**

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, Guy Arcand, pour sa disponibilité et ses efforts tout au long de ce projet. Merci d'accepter de travailler sur un mémoire atypique et de partager ma passion pour la GRH et le hockey.

Je remercie et dédie ce travail à ma conjointe, Kym Bernard, ainsi qu'à ma fille, Kaysie Gélinas. Merci de m'avoir permis de consacrer mes efforts et mon énergie sur ce projet.

Pour finir, je remercie l'équipe anonyme de la LHJMQ, ainsi que leurs représentants et joueurs, qui ont accepté de diffuser et de répondre au questionnaire.

## 2- Sommaire

L'analyse de la rémunération globale des joueurs de hockey de la NHL nous permet de comprendre qu'il y a des aspects tangibles et non tangibles dans la rémunération d'un joueur. Certains aspects sont contrôlables par les équipes et d'autres ne le sont pas.

Certains aspects non pécuniaires peuvent influencer le salaire, par exemple une clause de non-mouvement et la localisation d'une équipe, mais la plupart des composantes sont davantage reliées à l'attraction et à la rétention qu'à une capacité de rémunérer un athlète de façon moindre, sur le plan pécuniaire, que la jurisprudence l'indique.

Les résultats de la recherche nous indiquent que malgré certains points convergents, les aspects non pécuniaires vont être grandement influencés par les idéologies des individus, ce qui fait qu'un programme de gestion de la rémunération, ainsi que la proposition de valeur, vont apporter une approche imparfaite, qui auront des effets variant selon les individus, mais qui aura une importance considérable dans l'attraction et la rétention des athlètes de haut niveau.

Dans le cas de cette analyse, les résultats démontrent que les équipes doivent accorder une attention particulière à son équipe d'entraîneurs, car cette catégorie est celle qui est considérée comme étant la plus importante. Il faut également sensibiliser les gestionnaires sur la qualité des interactions interpersonnelles, notamment parce que la volonté perçue d'une équipe à s'entendre avec un joueur est très importante. D'un point de vue de gestion, les joueurs vont accorder beaucoup d'attention à la profondeur d'une équipe dans la prise de décision. Pour finir, la localisation est une notion importante qui obtient un score plus faible, ce qui permet aux gestionnaires d'équipes de la NHL de contrôler davantage d'aspects importants de la rémunération non pécuniaire.

### **3- Présentation**

Ce mémoire est en soi un premier effort vers le doctorat, qui vise à élargir la littérature entourant la gestion des ressources humaines et la gestion de la rémunération. Ce mémoire porte également sur la science du sport et la Ligue nationale de hockey, ce qui peut s'interpréter facilement dans la réalité du travail, sous forme d'analogie et de vulgarisation.

Les termes qui seront énumérés dans ce travail ainsi que le contexte du monde sportif ont piqué mon intérêt d'effectuer une recherche axée sur la science du sport, en utilisant ma passion pour la gestion des ressources humaines et une volonté d'approfondir la littérature entourant la gestion de la rémunération.

Ce mémoire est fortement influencé par les concepts économiques, comme les notions d'offre et de demande, car, à mon avis, la gestion de la rémunération consiste en un aspect de la GRH qui prend en considération plusieurs composantes de la gestion et qui l'associe avec des notions économiques afin de nous permettre de bien comprendre les enjeux, les composantes et les façons d'apporter des correctifs.

#### **4- Introduction**

La gestion de la rémunération est un concept relativement récent qui a des effets importants sur l'attraction, la rétention et l'engagement. La rémunération est bien plus qu'une simple perception du salaire tangible, impliquant des aspects importants dans un contexte de travail, comme la conciliation travail-famille, le sentiment d'accomplissement, les opportunités, etc.

Dans ce mémoire, nous allons explorer le concept de la rémunération globale et adapter les concepts en fonction de la réalité des joueurs de la NHL. Il sera intéressant d'observer les résultats, car il est courant de vulgariser des concepts comme la rémunération en faisant des analogies sportives.

Ce cas-ci nous permet d'observer des situations à des extrêmes, car le monde du hockey est en soi réputé comme étant inclus dans la rémunération atypique, où les salaires sont guidés par l'offre et la demande et où une variation marginale du talent mène à des variations importantes dans les salaires (Rosen, 1981). Il est possible d'observer le statut des joueurs de hockey de la NHL comme étant des travailleurs autonomes s'associant à une organisation avec des contrats ayant un délai prédéterminé.

Ce mémoire a pour but de faire une analyse quantitative et qualitative de la rémunération des joueurs de hockey de la NHL, identifier les composantes de la rémunération pécuniaire et non pécuniaire des joueurs de hockey professionnel, créer un questionnaire de la rémunération qui sera adapté pour la réalité des athlètes de haut niveau évoluant dans des sports d'équipes, de valider l'importance des composantes de la rémunération auprès de joueurs évoluant dans la ligue de hockey junior majeur du Québec, de présenter les résultats et offrir des recommandations qui permettront d'ajuster les pratiques de gestion de la rémunération afin d'ajuster la proposition de valeur, notamment en renforçant les positions les plus faibles et les plus sollicitées par les joueurs afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

## **5- Pourquoi étudier la gestion de la rémunération?**

Ce travail se voit comme un approfondissement de la gestion de la rémunération. La motivation derrière ce choix est axée sur une volonté d'identifier les lacunes dans les méthodes de gestion entourant le hockey professionnel, la rémunération des joueurs et sur une volonté de mieux comprendre, de rendre accessible et d'attirer les lecteurs vers la science de la rémunération.

J'estime essentiel de maîtriser les notions de la gestion de la rémunération afin d'obtenir un avantage concurrentiel, peu importe le domaine de travail, afin de se positionner comme une entreprise de premier plan en matière d'attraction et de rétention.

Le travail est axé sur les athlètes de haut niveau, mais force est d'admettre que ce travail offrira la possibilité d'interpréter plusieurs aspects de la recherche dans d'autres domaines, car il est plutôt commun que les personnes qui désirent vulgariser sur un concept utilisent des analogies habituellement axées sur le sport. Un exemple de qualité réside dans l'article de Gartner (1988) qui a utilisé l'univers du baseball pour vulgariser les termes de l'entrepreneuriat.

## **DEUXIÈME PARTIE : CADRE THÉORIQUE**

## **1- La proposition de recherche**

### *Le cadre de recherche*

Le cadre de cette recherche est de faire le lien entre de saines pratiques de gestion de la rémunération afin d'adapter la proposition de valeur, qui aura un effet positif sur l'attraction, la rétention, et l'engagement.

### *Thème de recherche*

La rémunération des joueurs de la NHL.

### *Problème général de recherche*

La rémunération des joueurs de la NHL est un concept qui est mal compris et qui a des impacts importants sur la performance des équipes.

### *Question générale de recherche*

Est-ce qu'il y a une ligne directrice dans les idéologies qui permettraient aux équipes de la NHL d'optimiser leurs propositions de valeur?

### *Problème spécifique de recherche*

L'objectif dans l'optimisation de la proposition de valeur est de stimuler l'attraction, la rétention et faire la promotion de l'engagement pour les organisations afin d'obtenir un avantage concurrentiel.

### *Question spécifique de recherche*

Quels sont les éléments de la rémunération non pécuniaire qui suscitent le plus d'intérêt chez les joueurs de hockey?



## **2- Formulation des objectifs**

Le premier objectif de ce travail est d'identifier les composantes d'un programme efficace de rémunération globale pour la Ligue nationale de hockey (NHL).

Le deuxième objectif de ce travail est d'utiliser les composantes de la rémunération identifiées au premier point et d'en identifier les plus importantes. Pour ce faire, le travail tournera sur la notion des idéologies, car les joueurs ne donneront pas la même importance aux composantes de la rémunération pour diverses raisons, comme l'âge, le style de joueur, la performance, la culture, la situation familiale. Le but de l'outil est donc de trouver une formule qui maximisera l'intérêt du plus grand nombre de joueurs.

Le troisième objectif est de fournir un modèle qui permettra aux équipes de la NHL d'adapter leurs propositions de valeur. Pour ce faire, un questionnaire envoyé à des joueurs de la ligue de hockey junior majeure du Québec (LHJMQ) permettra d'identifier les composantes de la rémunération qui sont perçues comme plus importantes pour les joueurs et pourront être adaptées par les équipes de la NHL. Les équipes seront en mesure de faire une analyse interne et externe, ce qui permettra :

- (a) D'ajuster leurs propositions de valeur;
- (b) De tenter de créer des avantages concurrentiels;
- (c) De réduire les aspects les plus faibles de leurs propositions de valeur et des composantes de la rémunération globale.

Le quatrième objectif est de permettre aux équipes d'adapter leurs modèles avec une approche discriminante, en axant sur des idéologies qui sont propres à certains types de joueurs. Ce type d'approche permettra notamment d'offrir un programme qui accorde plus d'importance à des variables qui maximisent les chances d'obtenir des joueurs élités.

### **3- REVUE LITTÉRAIRE : LA GESTION DE LA RÉMUNÉRATION**

### **3.1- Les théories fondatrices**

Schneider et Smith (1994) mentionnent que les candidats préfèrent joindre les organisations et occuper des emplois qui offrent des récompenses et conditions de travail. Le tout doit correspondre à leurs caractéristiques personnelles.

Adams (1965) apporte la notion de ratio contribution-rétribution dans la théorie de l'équité qui met en lien l'apport de la jurisprudence comme référent, ou point de repère, afin de juger de l'équité dans les salaires. De plus, les individus vont juger comme inéquitable une situation où le ratio contribution-rétribution d'une personne semble inégal par rapport au ratio d'une autre personne. Les individus considèrent comme pertinent dans leurs contributions tout ce qu'ils fournissent dans l'échange, ce qui implique le niveau de talent, de leadership, d'expérience et de performance.

La théorie des signaux (Spence, 1974) définit que les politiques, les régimes et les conditions de rémunération d'une organisation vont influencer les employés et candidats qui postuleront pour un emploi sur les comportements et résultats qui sont valorisés par les dirigeants. Cette étude met donc de l'avant le fait que la gestion de la rémunération a un effet important sur le profil des candidats que l'entreprise sera en mesure d'attirer et de retenir ainsi que les attitudes et comportements souhaités.

La théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) compartimente les individus sous forme de groupe ayant des intérêts et des attentes distincts. Les gestionnaires se doivent de considérer cette théorie lors des prises de décisions stratégiques, car cela impactera la qualité du processus de décision ainsi que le taux d'acceptation des décisions. Il est donc important pour les responsables de prendre en considération toutes les avenues possibles, soit les attentes diverses et conflictuelles de plusieurs groupes comme les syndicats, les cadres, les dirigeants, des clients.

La littérature de la gestion de la rémunération indique, notamment par les travaux de Julien (1997) et Evans et Leighton (1989), que la taille des entreprises a un effet positif sur la rémunération et les avantages sociaux. Les grandes organisations ont tendance à offrir des salaires supérieurs. Les petites entreprises se doivent de compenser par des attributs non pécuniaires comme la formation, des possibilités d'avancement supérieur,

des défis plus stimulants, des horaires flexibles et d'autres aspects qui bonifient un programme de rémunération globale. L'étude de Garand (1993) met de l'avant que les petites entreprises doivent davantage s'appuyer sur des caractéristiques individuelles.

La théorie du capital humain (Becker, 1975) avance que la valeur pécuniaire des habiletés et des compétences d'une personne est fonction du temps, des ressources et des dépenses que leur acquisition a nécessités. Par conséquent, il faudrait accorder une rémunération plus avantageuse aux employés qui ont acquis un capital humain important, soit une expérience, des compétences ou un niveau de scolarité supérieur.

### **3.2- La gestion de la rémunération**

Bergeron et Raikes (2011) mettent l'accent sur les difficultés dans le monde du travail à attirer et fidéliser le personnel ayant les compétences clés et ceux ayant un rendement supérieur. Les résultats de l'article de Bergeron et Raikes nous indiquent que les entreprises ont une difficulté d'attraction de 0.57 pour les employés ayant des compétences clés, 0.43 pour ceux ayant un rendement supérieur et 0.20 pour les employés en général. Le cas de la rétention nous indique les mêmes tendances, mais à un degré moindre soit de 0.39 pour les employés ayant des compétences clés, 0.31 pour ceux ayant un rendement supérieur et 0.11 pour les employés. Les résultats nous donnent donc une indication que les entreprises ont une grande difficulté d'attraction et de rétention, principalement pour les employés qui ont des compétences clés ainsi que pour ceux ayant un rendement supérieur. Il est significativement plus difficile pour les entreprises d'attirer des employés que de les retenir surtout pour ceux ayant des compétences clés.

Le travail d'O'Neal (2005) met en évidence la nécessité d'offrir un ensemble de composantes qui répond à des besoins émotionnels qui sera difficile de reproduire.

La gestion de la rémunération des employés est une activité clé, puisqu'elle alimente et influence plusieurs activités et décisions en matière de gestion des ressources humaines comme la gestion de la performance, du rendement et le recrutement externe et interne.

Une saine gestion de la rémunération repose sur l'utilisation d'une technique ou sur l'implantation d'un régime de rémunération qui tient compte des objectifs de rémunération, des contraintes de l'entreprise ainsi que du contexte dans lequel elle évolue. Il est donc important d'axer sur une « configuration efficace ».

La rémunération globale implique de considérer tous les aspects de l'expérience du travail qui ont une valeur pour les employés afin d'attirer, de retenir et de motiver ces derniers (Giancola, 2008a).

Le concept de récompenses totales englobe tout ce que les employés valorisent dans leur relation d'emploi (WorldatWork, 2015), c'est-à-dire aussi bien les récompenses transactionnelles que les récompenses relationnelles. Sur le plan transactionnel, tous les

employés s'attendent à ce que leurs employeurs leur offrent des salaires et des avantages compétitifs.

Sur le plan relationnel, il importe d'offrir au personnel un ensemble de composantes qui répond à des besoins émotionnels, ensemble qu'il sera difficile, voire impossible, pour les concurrents de reproduire (O'Neal, 2005).

La rémunération globale est une expression de la philosophie de gestion des ressources humaines d'une organisation à l'égard des avantages qu'elle offre. La stratégie de rémunération globale est un élément de la stratégie de ressources humaines qui, lorsqu'elle est alignée sur la stratégie d'affaires, facilite l'atteinte des objectifs organisationnels en renforçant les comportements requis pour faire avancer l'organisation.

Il existe diverses façons de rémunérer un travailleur pour ses contributions. La méthode la plus connue est bien-sûr la rémunération directe, soit un salaire donné contre un travail, habituellement un taux horaire et un nombre d'heures travaillées.

Le salaire peut se calculer de diverses façons, soit en fonction du temps, mais également des compétences exigées ou des efforts qui seront nécessaires. À ces caractéristiques, il y en a une panoplie qui est possible d'ajouter, comme les avantages sociaux et les conditions de travail.

La rétribution est également constituée de reconnaissances, ou de récompenses, qui peuvent être extrinsèques, tangibles et intrinsèques ou intangibles.

La rémunération extrinsèque peut être directe comme par le salaire, les primes et la rémunération variable. La rémunération peut également être intrinsèque, soit non versée de façon pécuniaire aux employés comme les avantages sociaux et les conditions de travail. Les récompenses intrinsèques se définissent comme des effets positifs qu'un travail peut avoir sur l'estime personnelle, l'autonomie et la confiance en soi.

Pour conclure, il faut tenir compte de facteurs situationnels comme la stratégie et les objectifs d'affaires en plus d'avoir une connaissance approfondie de l'organisation, de son personnel et de son environnement. De plus, les besoins de la main-d'œuvre ont

grandement changé au fil du temps et il est important pour les entreprises de trouver des idées afin de se différencier ou du moins d'attirer les employés pour des raisons autres qu'uniquement pécuniaires.

Le point qui ressort le plus dans la littérature est l'importance d'un programme de rémunération globale car les entreprises se doivent de trouver des moyens autres qu'uniquement pécuniaires afin d'attirer et de retenir les travailleurs les plus performants. Le salaire est un point important, mais n'est plus suffisant. Les travailleurs ont des besoins particuliers que les entreprises doivent combler.

Les objectifs de la gestion de la rémunération sont souvent régis par deux règles (St-Onge, 2014) : l'efficacité et l'équité.

Dans le monde du sport, l'équité a été ouvertement discutée; son importance peut varier grandement d'un sport à un autre et même d'un pays à un autre. Cependant, la notion d'efficacité est celle qui ressort unanimement comme étant la primordiale.

- Comment dois-je investir afin d'avoir une équipe compétitive?
- Comment dois-je répartir mon cap salarial, selon les positions, afin d'avoir du succès?
- Dois-je investir beaucoup dans quelques joueurs de plus haut niveau ou dois-je répartir mon salaire plus équitablement au travers de mon équipe?

Une fois que les questions ont été posées et répondues, il faut poursuivre la réflexion en se posant la question : cette technique nous aide-t-elle à atteindre nos objectifs? Est-ce que l'équipe vise réellement à être compétitive? Ou les objectifs sont différents?

Plus récemment, Lee et Scherbaum (2019) ont exploré le sujet de la rémunération afin d'identifier si une distribution plus étroite des salaires était plus appropriée qu'une distribution plus extensive en fonction de la performance. Les résultats démontrent qu'une distribution plus étroite a des résultats plus favorables. De plus, les auteurs nous mettent en garde sur l'évaluation de la performance en ajoutant que les critères

d'évaluations de performance sont souvent difficiles à identifier et souvent mal interprétés.



### **3.3- Les objectifs récurrents en gestion de la rémunération (St-Onge, 2014)**

- Favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisation et la réalisation de la stratégie d'affaires.
- Appuyer les valeurs de l'organisation.
- Recruter et retenir les meilleurs candidats ou employés.
- Inciter le personnel à adopter des attitudes et des comportements contribuant à la réalisation des objectifs de l'entreprise et de sa stratégie d'affaires (ex. : prôner l'innovation et la créativité, la collaboration ou l'esprit d'équipe ainsi que le développement des compétences).
- Offrir des rétributions perçues comme d'un montant juste, gérées équitablement et conformes aux lois et aux règlements.
- Accorder des conditions de rémunération compétitives et respectueuses des capacités de payer de l'organisation.
- Gérer les coûts de la rémunération de manière efficace, simple et flexible.
- Atteindre divers objectifs précédents en investissant le moins de ressources financières possible avec un souci d'optimiser le rapport coûts-bénéfices.

Les objectifs peuvent être bien différents d'une équipe à l'autre. Ces objectifs vont définir l'identité de l'équipe autant à l'interne qu'à l'externe. Les médias et les amateurs auront souvent plus de mal à accepter une équipe avec un cap salarial plus faible, car les équipes prennent une décision d'affaires qui peut résulter d'un désavantage sur la performance de l'équipe, car le point d'équilibre concurrentiel se retrouve au salaire médian des équipes. Également, certains objectifs peuvent être conflictuels.

Par exemple, durant la reconstruction des Maple Leafs de Toronto, plus précisément entre 2013 et 2015, l'équipe refusait d'offrir des clauses de non-échange ou de non-mouvement. Cet objectif a eu des répercussions, car des joueurs ont eu des contrats plus lucratifs puisqu'il n'y avait pas autant de garanties en retour. Cet objectif a également eu pour effet de réduire l'attraction et la rétention de l'équipe, notamment chez les vétérans, qui recherchent plus de stabilité.

Un autre exemple important est la structure salariale que l'Avalanche du Colorado a implantée. Dans ses débuts comme directeur général, Joe Sakic a implanté une structure salariale plutôt floue, basée sur le principe d'équité, qui avait comme simple directive de rémunérer le meilleur joueur le plus cher et ainsi de suite. Matt Duchene a obtenu alors un contrat à long terme de 6 millions par année, en moyenne. Le problème de ce programme a été que le meilleur joueur a été défini par son rang au repêchage et non par ses performances sur glace. Cette histoire est bien définie dans l'article de Dan Rosen, le 26 juin 2015. Un autre joueur performant a eu des problèmes conflictuels avec l'équipe pour la négociation de son contrat, car il valait plus sur le marché. Le salaire de Duchesne a été fait en fonction d'un cap salarial plus faible et l'équipe surévaluait leur joueur vedette. Ce conflit a mené les Flames de Calgary à offrir un contrat à O'Reilly, comme joueur autonome avec restrictions. Au final, le Colorado a échangé le joueur au Sabres de Buffalo, le Colorado a été secoué plusieurs saisons, puis un nouveau joueur, Nathan Mackinnon a pris la place de joueur de concession, a obtenu le plus gros contrat, et Duchene a finalement été échangé. L'impact des politiques de la gestion de la rémunération a été ressenti pendant plusieurs saisons pour cette équipe. Il est également à noter que cet objectif n'a jamais tenu en compte la hausse des salaires et le pourcentage du cap salarial années après années.

Il est donc impossible de tout faire. Comme dans la base de toute approche de consultant, il faut établir les choix prioritaires et s'y attarder. Les objectifs permettront de choisir l'importance des pratiques et permettront d'évaluer par la suite l'efficacité de la gestion de la rémunération et du changement proposé, soit en se posant la question : avons-nous réellement amélioré l'objectif que nous avons déterminé?

### **3.4- L'équité**

L'équité consiste à rémunérer les travailleurs d'une façon qui sera perçue comme juste et équitable. Il est nécessaire d'évaluer le ratio contribution-rétribution (Adams, 1965) en le comparant avec divers référents et en associant différentes définitions aux termes de la contribution et de la rétribution.

La notion d'équité peut être externe ou interne. Dans le monde du hockey, il est possible de faire des liens, car le joueur peut être rémunéré en fonction de ses performances, de sa contribution à son équipe et également en utilisant des comparables de contrats.

L'équité dans le monde du sport est plus souvent évaluée de façon individuelle par des indicateurs comme les années de loyauté (payer un joueur car il reste avec l'équipe), la performance, l'expérience et le potentiel.

### **3.5- La performance organisationnelle**

La gestion de la rémunération a un effet sur les coûts et la compétitivité de l'entreprise. Le fait d'accorder une augmentation de salaire aux employés accroît la masse salariale, ce qui réduit les possibilités de s'entendre avec d'autres joueurs afin de s'améliorer. Afin de trouver une recette gagnante, il est préférable de se montrer innovant et de bonifier la rémunération globale, car les aspects non salariaux favoriseront l'attraction et la rétention. Cette approche permettra de s'entendre avec des joueurs sans avoir à les attirer ou à les garder avec des aspects uniquement axés sur l'argent, ce qui offrira un avantage concurrentiel dans une réalité de plafond salarial.

### **3.6- L'influence des caractéristiques organisationnelles**

Les caractéristiques organisationnelles sont des aspects propres à l'organisation qui vont avoir une influence dans la gestion de la rémunération. Dans ses caractéristiques, il est possible de considérer la situation financière, la taille de l'organisation ainsi que son cycle de vie, la localisation, les stratégies d'affaires, les différentes activités de gestion, l'organisation du travail et l'utilisation des différentes technologies.

Ces caractéristiques sont très importantes dans le monde sportif, car la situation financière positionnera l'équipe vis-à-vis de la gestion du cap salarial. Il y a des liens évidents entre la maximisation du cap salarial et le succès des équipes.

Certaines équipes prennent des décisions d'affaires qui font qu'elles ne se positionnent pas pour être compétitives et avoir des chances lors des séries éliminatoires puisque leur situation financière n'est pas aussi solide que les autres équipes.

La taille de l'organisation et le cycle de vie sont également des acteurs clés, car certains joueurs veulent faire partie de l'histoire d'une équipe, alors que d'autres préfèrent aller dans une jeune équipe, au niveau de son cycle, afin de créer une histoire avec cette équipe.

La taille et le marché ont également un rôle clé dans l'attraction et la rétention, car les plus grands marchés ont une facilité sur les aspects financiers, la vente de produits dérivés et les commanditaires.

La localisation a également un rôle important, car beaucoup de joueurs préfèrent jouer avec des équipes près d'où ils ont grandi ou près de leurs familles, ce qui aura un effet défavorable pour les équipes dans le sud des États-Unis.

Le climat local aura un grand impact qui favorisera des équipes comme Tampa Bay, la Floride, Anaheim, San Jose et Los Angeles, entre autres.

En lien avec le climat, des joueurs comme Jarret Stoll ont pris des décisions contractuelles sur un aspect médical plutôt que préférentiel. Stoll a décidé de rester avec les Kings, car le climat a un effet positif sur sa condition relative à un problème

d'arthrite. Le ralentissement du développement de cette condition a un effet positif sur le prolongement de la carrière.

Un autre lien avec les caractéristiques qui peut être reliées avec la localisation est le taux d'imposition, un aspect qui sera grandement abordé plus loin dans la recherche, car jouer pour une équipe plutôt qu'un autre peut rapporter au joueur des millions supplémentaires, malgré un contrat similaire pour une autre équipe.

L'état de la concurrence et les coûts de la main-d'œuvre seront impactés par la capacité de payer de l'équipe. Plus une équipe a une situation difficile, moins les contrats seront lucratifs, ce qui mènera à une baisse du niveau de talent et de la capacité d'attraction des joueurs élités.

L'incertitude financière est également caractérisée au travers des différents sports américains par des contrats avec des durées moins longues. La capacité de payer est liée à la possibilité pour l'organisation d'intégrer les augmentations de salaire aux prix de ses produits ou services comme la vente de billets et de produits dérivés. Cette dernière est en fonction de l'état de la concurrence dans son secteur d'activité et de l'état de la demande de ses produits ou services.

L'aspect de la concurrence est relatif dans le monde du sport car une concurrence élevée au niveau d'une même ligue, soit la parité a un effet favorable pour la rentabilité de la ligue. Par contre, la concurrence, au point de vue de St-Onge (2014) peut être considérée comme celle qui est au travers de diverses ligues de hockey et des autres sports professionnels dans un même marché (ex. : le Canadiens de Montréal, l'Impact et une équipe de la LHJMQ).

Dans la concurrence externe, la courbe de l'offre et la demande est applicable, ce qui se résume comme suit : plus la demande des produits ou des services de l'entreprise est faible, moins celle-ci peut transmettre des augmentations de salaire aux clients en haussant le prix de ses produits ou services. Cette façon de faire réduirait ses ventes et ses revenus.

À l'inverse, moins la concurrence est forte, plus la demande de produits ou des services est élevée et plus les entreprises peuvent se permettre d'adopter une politique de rémunération qui les placera à la tête du marché en transmettant la facture à leurs clients.

La culture de l'organisation et les valeurs de gestion sont d'autres aspects clés, car elles correspondent aux valeurs, croyances et actions partagées qui sont enracinées dans l'organisation.

### **3.7- La marque employeur**

L'article de St-Onge et col. (2013) met de l'avant qu'une marque employeur efficace se démarque en étant :

- Cohérente : s'harmonise avec l'image externe et le marketing de l'organisation.
- Exhaustive : porte sur toutes les facettes de l'environnement de travail ou sur toutes les facettes de la stratégie de rémunération globale.
- Attrayante : les travailleurs recherchent la marque employeur.
- Distincte : difficile à imiter par les concurrents.
- Réelle, visible et observable : les composantes de la rémunération globale témoignent de la marque d'employeur.
- Optimale : correspond aux besoins et aux attentes des diverses parties prenantes.

### **3.8- Les principes d'une bonne stratégie de rémunération globale (Milkovich et al., 2011)**

Les principes d'une bonne stratégie de rémunération globale reposent sur trois tests : l'alignement, différenciation et ajout de valeur.

Le principe d'alignement : La stratégie de rémunération doit tenir compte du principe de vase de l'alignement optimal sur la stratégie et les valeurs de gestion de l'organisation; les attentes et les besoins des employés; les autres activités de GRH; les autres fonctions de gestion; les changements dans l'environnement externe.

L'objectif est de faire en sorte que la manière de gérer les composantes de la rémunération soit cohérente, intégrée et conforme aux objectifs et à la stratégie d'affaires de l'entreprise ainsi qu'à ses valeurs de gestion. C'est ce qu'on appelle l'alignement vertical.

L'alignement sur les attentes et les besoins des clients et des consommateurs : Une entreprise existe pour ses clients. La stratégie de récompenses totales doit donc refléter les besoins des clients. Une stratégie de récompenses totales doit être cohérente avec la marque des produits et services. Il y a un besoin de cohérence (le client est prêt à payer pour le produit, etc.) et requiert une bonne compréhension des activités qui créent de la valeur pour l'entreprise.

L'alignement sur les attentes et les besoins des employés : les récompenses doivent être significatives pour les employés afin d'augmenter le sentiment d'appartenance envers l'organisation. Qui seront les employés de l'avenir? Les profils recherchés (âge, nationalité, expérience, performance, etc.). Qu'est-ce que l'entreprise peut offrir pour attirer, mobiliser et retenir?

L'alignement sur les autres activités de gestion des ressources humaines : besoin de cohérence entre la gestion de la rémunération et les critères servant à prendre les décisions de sélection, de promotion et de développement du personnel. C'est ce qu'on appelle l'alignement horizontal.

L'alignement sur les changements dans l'environnement externe : être compétitif et flexible.

Le principe de différenciation : En plus d'être alignée sur les caractéristiques de l'environnement interne et de l'environnement externe, une stratégie de rémunération globale doit se différencier des stratégies des concurrents de façon à ce qu'elle soit difficilement imitable ou reproduite.

Le principe de valeur ajoutée : Une stratégie de rémunération globale doit ajouter de la valeur et contribuer ultimement à améliorer la performance de l'entreprise.

## **4- REVUE LITTÉRAIRE : SCIENCE DU SPORT**



#### **4.1- Le taux d'imposition**

Kopkin (2012) avance qu'une augmentation du taux marginal d'imposition aura un effet sur les joueurs de la NBA et entraînera une diminution du niveau de talent ou de compétence des agents libres qui signent des contrats avec cette équipe.

Un lien a été fait avec le joueur étoile de la NBA, LeBron James qui a été agent libre en 2010. Les équipes présumées en course pour l'obtention de ses services étant les Nets du New Jersey, les Knicks de New York, le Heat de Miami, les Clippers de Los Angeles, les Cavaliers de Cleveland et les Bulls de Chicago. LeBron James a choisi de signer avec le Heat de Miami. Selon les analyses économiques, LeBron James aurait fait le bon choix, car le taux de taux de taxation de l'état et de la ville de New York est le plus élevé, à 12.85%. Sur un contrat de 96 millions, LeBron James aurait dû payer 12.34 millions en taxes à New York (Gillis, 2010), 5.69 millions avec les Cavaliers de Cleveland, 10.32 millions avec les Nets du New Jersey, 2.87 millions de plus en taxe d'état avec les Bulls de Chicago qu'avec le Heat de Miami et d'autant plus avec les Clippers de Los Angeles qui ont un taux de 10.55% (Merchak, 2010).

Nolan Kopkin (2012) pousse la discussion sur le taux d'imposition des athlètes de haut niveau en avançant que les agents libres qui signent avec des équipes de la NBA ayant un taux de taxation plus avantageux ont plus de points par parties, de blocs par parties, rebonds par parties, passe par parties et un meilleur pourcentage de tirs libres, ce qui peut se définir en une meilleure performance. Les agents libres en question ont également plus souvent été invités dans les matchs des étoiles et ont été généralement repêchés plus tôt. Afin d'évaluer correctement les possibilités d'un joueur, il est nécessaire de considérer le taux de taxation, les effets qui affecteront le contrat et le joueur afin de clairement identifier la capacité d'une équipe de recruter des agents libres. Le montant d'argent disponible sous le cap salarial est également un autre aspect à considérer car le joueur va considérer le salaire le plus élevé et la qualité de l'équipe. Dans la plupart des cas, il va également vouloir connaître les plans de l'équipe pour lui ainsi que la compétitivité de l'équipe. Le montant qui est disponible sous le cap pourra servir à acquérir d'autres joueurs et ce cas représente un aspect important dans cette facette.

Le travail de Kopkin (2012) en lien avec ceux de Wallace (2002) indique que si les changements dans les différentiels de taux d'imposition s'appliquent dans les salaires moyens des agents libres, l'effet du taux d'imposition sera amoindri et les joueurs de ce calibre seront répartis plus également au travers des équipes. Par contre, leurs analyses indiquent que les joueurs avec des salaires supérieurs à la moyenne ont tendance à signer avec les équipes ayant un taux d'imposition avantageux. Wallace (2002) ajoute qu'il est probable que les équipes ne compensent pas tous les agents libres pour la variation du taux d'imposition puisque la différence entre le niveau de talent est influencé par le taux d'imposition.

Selon l'agent Gregg Clifton d'Octagon Sports, il y a un bénéfice clair à se relocaliser pour une équipe où il n'y a pas de taxe d'état (Heath et Crenshaw, 2003).

Clark et Hunter (1992) évoquent que les hommes qui sont dans leurs années les plus rentables vont prendre des choix professionnels en fonction des taxes et de l'effet de migration.

#### **4.2- Le marché et l'équilibre concurrentiel**

La MLB dépend d'une compétition étroite pour assurer une survie économique (Lewis et coll., 2007). La victoire est la clé du succès économique. La victoire augmente l'intérêt des amateurs, amène plus de gens aux matchs, augmente les résultats à la télévision et accroît les ventes de marchandises reliées à l'équipe. Dans la MLB, les équipes évoluant dans un plus grand marché et ceux qui possèdent de plus grandes ressources financières ont plus de facilité que les autres équipes à s'entendre avec des agents libres nécessitant des plus hauts salaires avec une plus grande durée.

Einoff (2004) analyse la MLB et la NFL, il conclut que les équipes de la MLB évoluant dans un plus gros marché ont tendance à être moins efficaces et à investir plus sur le talent que les petits marchés. Par contre, les résultats indiquent des résultats moins dispersés dans la NFL, attribuables au cap salarial.

Dietl, Franck, Lang et Rathke (2012) identifient deux types d'équipes : les gros marchés et les petits marchés.

Szymanski (2003) et Dietl, Lang et Rathke (2009) assument que la qualité d'une ligue dépend de son niveau global de compétition et de l'équilibre concurrentiel. Les amateurs sont prêts à payer plus cher pour un niveau de talent plus élevé (NHL vs AHL vs LHJMQ) et pour une ligue plus équilibrée. Cette idée mène à la suggestion qu'une ligue avec un bon niveau de talent bien réparti va augmenter le niveau de qualité de la ligue. Si toutes les équipes augmentent leurs niveaux de talent, le niveau de compétition augmente, mais le niveau d'équilibre concurrentiel ne va pas augmenter.

#### 4.3- Le cap salarial

Quirk et Fort (1992) suggèrent que le cap salarial peut améliorer l'équilibre concurrentiel puisque cette approche réduit les risques que les équipes avec un plus gros marché ou une meilleure rentabilité aient plus facilement accès aux joueurs talentueux. L'implantation d'un cap salarial permet d'améliorer l'équilibre concurrentiel puisqu'il favorise les joueurs élites à prolonger avec leurs équipes.

Fort et Quirk (1995) rajoutent que l'implantation d'un cap salarial pour les équipes sportives est la seule façon efficace de maintenir la viabilité financière et d'améliorer l'équilibre concurrentiel.

Vrooman (1995, 2000) conclut que l'utilisation d'un cap salarial consiste en un effort par les équipes de maximiser les revenus de la ligue en contrôlant le coût de main-d'œuvre et en augmentant l'équilibre concurrentiel.

Késenne (2000) a développé un modèle de comparaison entre deux équipes qui permet d'évaluer les gros et petits marchés. Ce modèle montre que dans la structure salariale de la NBA, l'implantation du cap salarial va améliorer l'équilibre concurrentiel et la distribution des salaires des joueurs au travers de la ligue. De plus, il démontre que le profit des petits marchés et des gros marchés va augmenter.

La littérature sportive propose deux types d'équipes, soit les équipes qui tentent de maximiser les victoires (*win-maximizers*) et ceux qui désirent maximiser les profits (*profit-maximizers*). (Sloane, 1971; Hoehn et Szymanski, 1999; Zimbalist, 2003; Késenne, 2006; Dietl, Lang et Rathke, 2001).

Larsen, Fenn, Spenner (2006) partagent que les agents libres et les restrictions du cap salarial augmentent l'équilibre concurrentiel.

El-Horidi et Quirk (1971) indiquent que des résultats prévisibles réduisent la vente de billets.

Quirk et Fort (1992) rapportent que les Browns de Cleveland ont constaté une réduction des ventes de billets alors que l'équipe dominait la ligue. Ces notions supportent que les

amateurs perdent de l'intérêt lorsqu'une ligue manque de parité. Lorsque les amateurs perdent de l'intérêt, la ligue perd de l'argent. Il est donc primordial de favoriser l'équilibre concurrentiel.

Depken (1999) mentionne que l'équilibre concurrentiel de la ligue est affecté par la distribution du talent des joueurs.

#### **4.4- La répartition salariale**

Rosen (1981) démontre avec la théorie des joueurs étoiles qu'une grande partie des ressources est investie pour les joueurs de talents, car il est préférable d'avoir un quart-arrière étoile que plusieurs quarts-arrière de talent moyen. Puisque le talent à l'intérieur d'une équipe peut grandement varier, la relation entre l'inégalité des salaires et la performance de l'équipe est potentiellement importante, car une disparité importante dans la paie des joueurs peut nuire à la cohésion de l'équipe. L'étude apporte également un autre point crucial dans l'apport de la science du sport, soit la notion qu'une différence marginale dans le niveau de talent peut mener à une différence considérable sur le salaire.

Rosen (1981) explique qu'une variation élevée dans les salaires dans le domaine sportif est un incitatif à une meilleure production. L'auteur rajoute que l'effet des joueurs étoiles et la grande variation dans les salaires sont importantes pour le succès des équipes.

Christian Deutscher (2009) démontre que les capitaines gagnent 20 à 30% de plus selon leurs performances. Il est vraisemblable que les attributs reliés au leadership requièrent de l'expérience dans la ligue. Dans un jeu rapide comme le hockey, la baisse de vitesse et d'agilité peuvent difficilement être compensés par une hausse d'expériences. La présence de leader est souvent décisive pour le succès des équipes. Il est attendu qu'un leader ait un effet sur la performance de son équipe en influençant ses coéquipiers. Dans le monde sportif, un capitaine d'équipe est réputé avoir des responsabilités pour les stratégies et pour le travail d'équipe.

Toute chose étant égale, les défenseurs gagnent significativement plus que les attaquants, ce qui suit l'idée de Idson et Kashane (2000) qui indique qu'un défenseur avec les mêmes habilités offensives qu'un joueur offensif gagne plus, car il a plus de responsabilités défensives.

Berri et Jewel (2004) ont fait un exercice similaire sur la NBA qui identifie que la dispersion salariale n'a pas une importance significative sur le nombre de victoires des équipes.

Debrock, Hendricks et Koenker (2004) ont fait une étude sur la MLB afin d'étudier l'équité en mettant de l'avant que la performance et l'objet permettant d'obtenir une compensation salariale. Ces chercheurs ont identifié que les équipes avec une dispersion salariale faible performant mieux, mais que l'équité n'est pas un déterminant de succès important. Le succès d'une équipe dépend, de façon significative, d'une perception équitable de la rémunération et de la distribution des salaires.

Les travaux de Lazear (1989, 1991) indiquent que lorsque la paie est distribuée relativement également entre les employés, la coopération augmente et l'efficacité augmente.

Borghesi (2008) a étudié la répartition des salaires sous un cap salarial, identifiant que certaines équipes optent pour un groupe de joueurs étoiles en ajoutant des joueurs à faibles salaires, ce qui crée un environnement ayant un haut degré d'inégalité salariale. D'autres équipes optent plutôt pour plusieurs joueurs de talent moyen avec peu de joueurs étoiles et peu de joueurs plus faibles autour de l'organisation. Les joueurs qui ont le sentiment d'être sous-payés relativement aux autres auront tendance à moins coopérer avec leurs coéquipiers et entraîneurs. Si une équipe a sous contrat des joueurs qui sont surpayés selon leurs capacités de contribuer au succès de l'équipe, l'équipe est moins disposée à acquérir ou retenir du talent. Afin de faire une gestion efficace des ressources, les équipes doivent investir dans les positions qui sont plus significativement des indicateurs de performance. Les résultats indiquent que les équipes qui veulent être plus compétitives sur le marché des agents libres offrent de plus grands bonus de signature. Les joueurs repêchés dans la première ronde ont des compensations supérieures aux autres. Les joueurs plus jeunes ont tendance à obtenir plus de bonus que les joueurs plus âgés, puisque les joueurs plus âgés vont éventuellement réduire leurs niveaux de performances avec les années. Les équipes sont plus hésitantes à offrir des bonus de signature, car le contrat devient inutile à racheter. Également, l'étude identifie que le salaire augmente généralement avec le nombre de matchs joués, tandis que l'expérience diminue la quantité de compensation comme les bonus. Les résultats indiquent qu'investir ses ressources sur une position en particulier n'affecte pas le jeu défensif significativement.

Simmons et Berri (2011) examinent la structure salariale de la NBA et concluent que l'iniquité salariale engendre la performance des joueurs et augmente la probabilité de succès.

Akerlof et Yellen (1985) trouvent qu'une distribution étroite des salaires mène au succès dans le sport où la coopération est nécessaire.

Katayama et Nuch (2011) démontrent qu'il n'y a pas de lien entre la performance des équipes de la NBA et la distribution salariale.

Frick et coll. (2003) examinent les quatre ligues sportives majeures jouées en Amérique du Nord, soit la NFL, la NBA, la MLB, et la NHL. Ils concluent que lien entre l'inégalité salariale et la performance varie d'un sport à l'autre. Une hausse de concentration salariale dans la NBA mène à un meilleur pourcentage de victoires, une baisse du pourcentage en MLB et n'a aucun impact dans la NHL et la NFL.



#### **4.5- La performance et la disposition salariale (Zimmer, 2016)**

Zimmer (2016) utilise le pourcentage de victoire, l'écart dans les victoires et la distance offensive parcourue comme indicateur de performance de l'équipe. Zimmer explique également qu'il est possible que le succès actuel d'une équipe se reflète comme le succès futur d'une équipe. Une équipe qui est en reconstruction pourrait être tentée de réduire sa masse salariale afin de mieux se positionner pour les années futures, ce qui rend leurs succès actuels improbables. Il est possible que la taille du marché dans laquelle une équipe évolue influence la performance, si les joueurs sont attirés par un type de marché précis.

Zimmer (2009) fait le lien entre le format des marchés et la performance des équipes. Parmi les facteurs pouvant affecter la performance des équipes, il faut considérer la location, les gestionnaires, les entraîneurs, la qualité des installations, les techniques d'entraînement et les changements dans les règlements. Les résultats de cette recherche indiquent une difficulté à obtenir un succès à long terme dans la NFL ainsi qu'une parité. Les équipes qui investissent le maximum du cap salarial ont plus de probabilités de succès. À l'inverse, les équipes qui utilisent une partie moindre ont moins de probabilités de succès dans la NFL.

Financièrement, une équipe peut bénéficier d'un niveau de performance élevé par l'augmentation d'intérêt et un niveau de ventes des billets élevé. Une équipe peut également bénéficier d'une vente des produits dérivés et d'une présence médiatique nationale générée par des joueurs élités. À un point extrême, un manque de joueurs élités peut diminuer l'attention médiatique, ce qui aura un effet sur : l'écoute à la télévision, la vente des billets, les promotions et la vente des produits dérivés. L'acquisition de joueurs élités et la concentration salariale sont des indicateurs de performance d'équipe et de génération de revenus. La taille de la population est un facteur qui influence significativement la performance. La taille de la population a un effet positif sur le pourcentage de victoires, la marge de victoires et réduit le classement (augmente). Comme les trois indicateurs de performance d'équipe sont positivement en lien avec la population, il est possible que les plus gros marchés soient plus facilement capables d'attirer des joueurs de talents, ce qui se traduit par une meilleure performance. Les

résultats de la recherche pointent vers l'acquisition de joueurs d'élite, car ils augmentent le succès des équipes de la NFL. Pour conclure, il est préférable, dans la NFL, d'avoir quelques joueurs élités que plusieurs bons joueurs.

La concentration salariale a un effet non linéaire sur la performance des équipes. Le succès dans la NFL peut s'atteindre avec une concentration de salaires élevés ou faibles. Le seuil de talent d'une équipe doit être assemblé avant d'obtenir du succès sur le terrain. Obtenir des talents élités, spécialement à des positions clés, comme un quart-arrière est probablement le meilleur alternatif pour obtenir un haut niveau de performance d'équipe. Les équipes évoluant sur un gros marché ont plus de biais performances positives ce qui suggère une habileté ou une facilité à obtenir plus de joueurs talentueux. Les résultats indiquent également que la distribution salariale dans la NFL a un impact sur le succès des équipes et qu'il est préférable d'obtenir quelques joueurs de niveau élite que plusieurs bons joueurs.

Le cap salarial est calculé en utilisant le pourcentage de revenus totaux généré par la ligue durant l'année. Le cap salarial offre aux équipes un pouvoir discrétionnaire afin d'utiliser leurs ressources comme ils le désirent en restant dans la limite minimale et maximale du cap.

Une équipe peut avoir un avantage concurrentiel ayant un pouvoir d'attraction leur permettant d'acquérir des joueurs plus talentueux que les autres équipes.

Une enquête sur les commotions cérébrales (Kuhn et coll., 2016) indique que la performance et le style de jeu ne diffèrent pas lorsqu'un joueur ayant subi une commotion retourne au jeu. Les joueurs ont généralement le même niveau de performance, soit les buts, assistances, points, plus-minus et tirs. Ils gardent généralement le même style de jeu dont les minutes de pénalités, les tirs bloqués, les mises en échec, le temps de glace, les rondelles perdues et prises. Les auteurs mettent en avant-plan que les joueurs doivent suivre un protocole strict et ne revenir au jeu que lorsque pleinement rétablis afin de ne pas avoir d'effets résiduels de la commotion.

#### **4.6- La gestion des contrats (Tang, Meng-Chi (2015))**

Les résultats affichent que la durée et le salaire des joueurs augmentent lorsque les bénéfices augmentent.

Les joueurs repêchés plus tôt ayant des attentes plus élevées en ce qui a trait à leurs performances futures (potentielles) signent des contrats plus longs et plus lucratifs que les joueurs repêchés plus tard.

Les équipes avec plus de sièges vides et moins de victoires dans la saison précédente investiront plus dans les joueurs repêchés tôt et moins dans les choix plus tardifs.

Les équipes qui ont plus de sièges vides auront tendance à investir plus dans les agents libres et offrir des contrats à longue durée, ayant plus de bonus de signature, car la venue de joueur étoile aura un impact sur la vente de billets pour les saisons suivantes, ce qui n'est pas un besoin pour une équipe qui n'a pas de problème au niveau de la vente des billets. Ces joueurs aideront également sur la vente de produits dérivés, tels que des chandails. Les équipes ayant moins de chaises vides ont l'option d'investir moins dans les joueurs repêchés, car la contribution de ses joueurs au succès financier de l'équipe est plus limitée.

La valeur supplémentaire pouvant être accordée à un joueur se doit d'être limitée par le potentiel financier qu'il peut offrir à l'équipe.

Certaines positions nécessitent plus de temps d'ajustement que d'autres dans la NFL, comme les quarts-arrière. Les quarts-arrière ont un rôle précis qui nécessite de comprendre parfaitement le système offensif et les appels de jeux. De ce fait, les équipes investissent plus de ressources sur cette position que les autres.

Les équipes qui ont plus de problèmes sur la vente des billets pour les matchs accordent plus d'années de contrat, mais accordent moins d'années de contrat aux joueurs repêchés plus tard.

## **5- LES SALAIRES ET LES NOTIONS ÉCONOMIQUES**

Dans le cas d'une industrie axée sur des athlètes possédant un talent rare et difficilement imitable, les théories RH ainsi que ceux de l'économie indiquent qu'un talent rare mène à des salaires nettement supérieurs (Rosen, 1981).

Une légère variation dans les talents aura des répercussions énormes sur la variation entre les salaires. Cette variation est évidente si on considère les salaires faibles des joueurs en Europe, ceux de la AHL qui sont entre 70 000 \$ et environ 300 000 \$ (pour le salaire AHL des joueurs ayant un contrat à deux volets) et ceux de la NHL variant entre 650 000 \$ et 15,9 millions de dollars annuellement (saison 2018-2019).

Ce qui est intéressant dans le milieu de la NHL, c'est qu'il est facile de faire des liens. Les joueurs de profondeurs auront des salaires faibles comparativement aux salaires des joueurs ayant des rôles de premier plan.

Les joueurs de rôle (ex. : spécialistes des mises aux jeux, de l'avantage ou du désavantage numérique) qui n'ont pas nécessairement un rôle important à 5 contre 5 auront une certaine bonification dans l'aspect pécuniaire car ils ont un talent spécial, mais ne gagneront tout de même pas autant qu'un joueur ayant les capacités de performer sur un premier trio.

Certains aspects complémentaires peuvent également s'ajouter à la conversation. Par exemple, les centres droitiers gagnent généralement un peu plus, de même que pour les défenseurs, car ils sont plus rares et facilitent certaines stratégies ou règlent des problèmes d'agencement des lignes.

Encore une fois, les positions auront également un impact. Un gardien de but gagne généralement moins, car les équipes ont un besoin plus limité, ce qui peut se traduire par une grande offre et une demande faible.

Pour finir, les joueurs de centre vont gagner plus que les ailiers, à talent égal, car leurs postes sont clés dans l'élaboration des stratégies, le poste nécessite de prendre des mises aux jeux et d'être plus responsable défensivement.

Lorsque nous analysons les joueurs en lien avec la courbe de l'offre et de la demande, il est possible de constater qu'il y a une offre considérable pour les joueurs de profondeur

autant à l'attaque qu'en défensive. Cette abondance dans l'offre permet aux équipes de les acquérir à des salaires relativement bas, soit environ 900 000 \$ à 1 million pour un joueur de quatrième trio, environ 2.5 millions à 4.5 millions (plus précisément pour les joueurs de centre) pour les joueurs de troisième trio et environ 1 à 2.5 millions pour un défenseur de troisième pair.

Dans le cas des gardiens de but, l'offre est élevée et la demande est faible à l'exception d'un talent rare. Les gardiens réservistes font généralement des salaires entre 700 000 \$ et 2.5 millions (pour ceux étant capables de façon raisonnable de remplacer le gardien partant sur une période étendue), tandis que les gardiens partants vont gagner généralement entre 3 millions et 6 millions (avec quelques exceptions).

Pour finir, les salaires sont bien plus élevés dans le cas des attaquants évoluant sur les deux premiers trios et les défenseurs de deuxième et premier pair.

Il y a certains aspects de cette analyse qui peuvent rendre la réflexion difficile comme le statut contractuel du joueur, l'âge du joueur au moment de l'octroi du contrat, le potentiel, le taux d'imposition, le succès et la réputation de l'équipe, les attraits de la ville, l'attention médiatique et les facilités.

Dans le cas du statut, il faut considérer qu'un joueur ayant un statut d'agent libre avec restriction va gagner de façon significative moins d'argent qu'un agent libre sans restriction.

L'agent libre avec restriction doit s'entendre uniquement avec son équipe s'il n'est pas éligible à l'arbitrage, ce qui réduit considérablement la demande ( $Q=1$  plutôt que  $Q=31$ ).

Dans certains cas d'agent libre avec restriction, le joueur peut s'entendre avec une autre équipe qui devra offrir des choix en compensation à l'équipe détentrice du joueur si elle ne désire pas s'aligner sur l'offre. Toutefois, la réalité est qu'il existe une certaine collusion dans l'univers de la NHL car malgré l'existence de cette règle, les directeurs généraux ne l'exercent pas. Cette règle engendre des frais monétaires pour la conception d'un contrat à un agent libre avec compensation (autour de 100 000 \$ même si l'équipe détentrice décide de garder le joueur), un code moral ayant à l'inverse, un effet de

vengeance (l'histoire démontre que les directeurs généraux ayant exercé la signature d'offre aux agents libres d'une autre équipe ont été par la suite victimes de signature d'offre sur leurs propres agents avec restrictions) et une baisse de réputation. Les directeurs généraux qui ont fait des signatures d'offre en ont souffert et ils ont tous perdu leur emploi, sans en retrouver par la suite.

L'âge est un aspect bien trop négligé qui devrait être reconsidéré. Il y a beaucoup de contrats que nous pouvons classer de « mauvais contrat », car la durée est excessive et les joueurs ne sont pas capables de demeurer compétitifs pour la NHL, ou du moins pour le rôle qu'ils occupaient au moment de la signature du contrat. Le coup de patin diminue, le corps est moins solide, ou simplement parce que la ligue est plus compétitive et rapide.

Il est compréhensible que certaines équipes ajoutent des années de contrat afin d'augmenter leur attractivité ou pour réduire le salaire annuel moyen sur la durée du contrat, mais la réalité est que plusieurs équipes souffrent de ces contrats et doivent souvent échanger des choix et des recrues à des équipes ou qu'une équipe consente à retenir une partie du salaire, simplement pour qu'ils acceptent de prendre le contrat du joueur.

Si nous remontons à l'implantation du cap salarial, il y avait beaucoup de joueurs dépassant les 35 ans dans la NHL et il n'était pas rare de voir des joueurs de 40 ans.

Dans les dernières années, les joueurs vont plus souvent prendre leurs retraites plus tôt ou signer des contrats en Europe, faute d'un manque de coup de patin et de l'amélioration de la compétitivité, ce qui réduit considérablement l'âge des joueurs évoluant dans la NHL.

Il est maintenant rare de voir des joueurs dépassant les 35 ans et il y a également bien moins de joueurs de plus de 30 ans.

Un aspect plutôt inusité est qu'anciennement, les joueurs demeurant dans la NHL étaient des joueurs de premier plan qui occupaient des rôles plutôt secondaires dans les dernières années de leurs carrières, mais la réalité semble changer. La plupart des joueurs âgés sont des joueurs principalement de rôle.

Cette conclusion est attribuable au fait que les joueurs de profondeur jouent moins de minutes et sont moins affaiblis par les années, alors que la plupart de joueurs de premier plan sont victimes de leurs minutes et de l'opposition qui joue plus physiquement contre eux.

Dans la nouvelle réalité de la NHL, un marqueur de 50 buts peut rapidement devenir inutile ou remplaçable simplement parce que le coup de patin n'était pas un aspect fort du joueur. Avec une légère régression, le joueur a maintenant de la difficulté à marquer 10 buts comme les cas de Vincent LeCavalier, Jonathan Cheechoo et Dany Heatley, qui auraient normalement dû avoir une carrière plus longue, en fonction de leurs capacités.

Depuis environ 10 ans, les carrières sont plus éphémères et il y a de plus en plus de joueurs ayant un beau passage en NHL. Ce passage qui va par la suite être dépassé et les joueurs allant poursuivre leurs carrières ailleurs. Il serait recommandé aux équipes de la NHL de s'implanter un plafond quant à la durée, en fonction de l'âge des joueurs et de leurs styles de jeux.

Le potentiel est un autre aspect qui peut faire varier grandement les salaires, mais qui est difficile à prédire. Certains joueurs vont gagner beaucoup d'argent en fonction d'une évaluation potentielle du futur du joueur, basé sur le repêchage, la croissance et le rôle du joueur.

Le potentiel est de plus en plus difficile à prédire, car beaucoup de joueurs ayant du potentiel peuvent devenir des échecs ou avec un succès modéré, en devenant des joueurs limités par certains aspects du jeu (le patin, le tir, le jeu défensif, l'échec sous la pression, ou simplement trop souvent blessé).

Il semblerait, par contre, que les équipes se soient améliorées sur cet aspect, car la plupart des jeunes agents libres avec compensation (23 ans et moins) signent des contrats « de transition » de 1 à 3 ans afin d'avoir de meilleurs indicateurs pour garantir le succès futur du joueur.

Le succès d'une équipe aura également un effet sur le salaire, car le salaire augmentera la demande des joueurs qui réduira ainsi le prix. L'insuccès sera également considérable,



car les équipes ayant moins de succès ou ayant des restrictions quant à l'utilisation de leurs plafonds salariaux vont généralement devoir payer plus cher pour des joueurs de talents.

## **6- EXPLICATION DES TERMES ET COMPOSANTES DES CONTRATS DE LA NHL**

### **6.1- Le rapport contractuel**

La relation entre un joueur et son équipe est contractuelle. Un joueur peut être repêché ou signé comme agent libre. Le joueur doit offrir ses services jusqu'à la fin du contrat à son équipe, à moins qu'il ait été échangé ou que le contrat soit racheté ou terminé.

Une fois que le contrat vient à son terme, le joueur peut négocier avec une autre équipe ou s'entendre avec l'équipe précédente selon les règles de la convention des joueurs (CBA).

Les droits du joueur sont différents s'il est considéré comme agent libre avec restrictions.

Un contrat peut contenir des bonus de signatures et de performances. Selon la convention (CBA), le salaire de base et les bonus sont répartis également sur la durée du contrat afin de donner le salaire considéré dans le cap salarial.

Le cap salarial est calculé en utilisant le pourcentage de revenus totaux généré par la ligue durant l'année. Le cap salarial offre aux équipes un pouvoir discrétionnaire afin d'utiliser leurs ressources comme ils le désirent en restant dans la limite minimale et maximale du cap (Zimmer, 2016).

Une saison de NHL est de 82 parties, sans les séries. Sur ces 82 affrontements, 41 sont à domicile et 41 à l'extérieur. Les parties qui sont « à domicile » sont taxables selon le taux de l'état ou de la province où l'équipe est située. Pour ce qui est des 41 parties jouées à l'extérieur, les joueurs doivent généralement payer le taux de taxation qui est le plus élevé entre l'état ou la province, à domicile ou externe.

## **6.2- Les agents libres sans restrictions**

En date du 1<sup>er</sup> juillet de l'année courante, les agents libres sans restriction qui ne se sont pas entendus avec leurs équipes sont libres de signer un contrat avec une autre équipe, sans compensation pour l'ancienne équipe.

### *Agent libre groupe 3*

Un joueur qui a un contrat expiré qui :

- Sont âgés de 27 ans ;  
Ou
- Ont 7 saisons dans la NHL.

### *Agent libre groupe 6*

Les joueurs dont le contrat expire qui ont atteint l'âge de 25 ans, qui ont cumulé plus de 3 ans de hockey professionnel (dépassant le niveau junior, collégial et universitaire), mais qui ont joué moins de :

- 80 parties dans la NHL pour un attaquant ou un défenseur;
- 28 parties dans la NHL pour un gardien de but.

### *Autres conditions*

- Les joueurs dont le contrat a été racheté par leur équipe;
- Les joueurs qui ne satisfont pas les critères des groupes 3 et 6, mais qui n'ont pas été qualifiés par leurs équipes.

### 6.3- Les agents libres avec restrictions

#### *Groupe 2*

Tous les joueurs avec un contrat à terme qui ne se qualifie pas au groupe 3 ou 6. Les joueurs deviennent donc qualifiés pour le groupe 2 s'ils ont reçu une offre qualificative entre le 25 juin, ou le premier lundi suivant le repêchage de la NHL et le 1<sup>er</sup> juillet d'une même année.

#### 6.3.1- Offre qualificative

Une offre qualificative est une offre valide pour un contrat d'un an qui peut être égal au contrat précédent ou légèrement supérieur.

Lorsqu'un joueur reçoit une offre qualificative, l'équipe émettrice conserve ses droits et peut l'échanger, si elle le désire. Le joueur a l'option d'accepter l'offre ou d'en négocier une autre. Dans certains cas, l'équipe ou le joueur ont l'option d'aller en arbitrage afin qu'un arbitre évalue le contrat qui sera le plus intéressant pour le joueur et l'équipe.

Previous year's salary	Qualifying offer conditions
0,659999 M or less	10% increase salary
Between 0,66 M and 0,99999 M	5% increase salary, capped to 1 M
1 M or more	No augmentation necessary

Tableau 1 : Offre qualificative

Il est important de considérer que tous les joueurs qui ont été repêchés ont un contrat à 2 volets. Une offre qualificative peut rester à 2 volets si :

1. Le joueur a joué 180 parties incluant les parties non jouées pour blessures ou maladies et;
2. A joué 60 parties dans la saison précédente et;
3. Qui n'a pas passé au ballotage dans la saison précédente.

Le nombre de parties est également considéré si le joueur n'a pas joué, car il est blessé ou malade. Les parties non jouées par un gardien de but, mais pour lesquelles il est en uniforme sont considérées.

### 6.3.2- L'arbitrage

Pour être exigible à l'arbitrage, il faut avoir signé son contrat de recrue avec une équipe et respecter les critères suivants :

18 et 19 ans	20 ans	21 ans et plus
4 saisons professionnelles de 10 parties jouées en NHL par saison	4 saisons professionnelles de 10 parties jouées par saison, sans considérer le niveau junior, collégial, universitaire, mais en considérant la NHL, AHL et la ECHL	À l'expiration du contrat de recrue

Tableau 2 : L'arbitrage

Note : Les âges énoncés dans le tableau ci-dessus sont considérés selon la dernière journée de l'année de la signature du contrat (ex. : un joueur ayant 19 ans dont l'anniversaire de naissance est le 31 décembre sera considéré dans le groupe 20 ans)

L'équipe n'a l'option d'aller en arbitrage qu'une seule fois dans la carrière du joueur, tandis que le joueur a l'option d'aller en arbitrage autant de fois que désiré, pourvu qu'une offre qualitative ait été déposée sur le joueur.

Lorsqu'un parti décide d'aller en arbitration, le joueur et l'équipe doivent évaluer et soumettre une offre en fonction des qualités du joueur et de la jurisprudence, soit les anciens contrats attribués, ce qui sera évalué par un arbitre indépendant. Lorsque l'arbitre décide de la valeur du contrat (pour une saison), le joueur a l'option de prendre le contrat pour 1 an ou 2. Également, l'équipe dispose de 48h suivant la décision pour accepter les conditions ou les refuser et laisser le joueur devenir agent libre sans restriction.

Si la demande d'arbitration est proposée par l'équipe, il est possible pour le joueur de recevoir une offre d'une autre équipe. L'offre sera assortie de compensation pour l'équipe détentrice du joueur si l'équipe décide de ne pas égaler l'offre.

#### **6.4- Contrat à deux volets**

Un contrat à 2 volets est un contrat pour lequel le joueur gagne un salaire différent s'il joue dans une ligue mineure (AHL ou ECHL). Les contrats de recrue sont habituellement entre 0,650 M et 0,925 M, mais ont un salaire de 0,07 M dans les ligues mineures. La valeur du salaire mineur peut également se négocier dans un contrat.

#### **6.5- Le repêchage**

Le repêchage de la NHL est dans le mois de juin, habituellement autour du 24 juin, soit une semaine avant le 1<sup>er</sup> juillet, où il y a le début du marché des agents libres.

Le repêchage est de 7 rondes, pour un total de 217 joueurs repêchés depuis la saison 2016-2017.

Le repêchage était auparavant de 210 joueurs, mais a augmenté avec l'ajout des Golden Knights de Las Vegas.

Chaque équipe dispose d'un choix par ronde et l'ordre est établi selon certaines règles. Les équipes exclues des séries ont la possibilité de repêcher en première ronde en fonction d'une pige pour les premiers rangs, tandis que l'ordre pour les équipes en séries sera établi selon les classements des séries. Par exemple, l'équipe qui gagne la coupe Stanley repêchera au dernier choix, soit le 31, 62, 93, 124, 155, 186 et 217.

La clause de la loterie a été ajoutée afin d'éliminer la course au premier choix. L'équipe des Oilers d'Edmonton a repêché plusieurs choix de 1<sup>re</sup> ronde et le succès a été mitigé, ce qui démontre que repêché le meilleur espoir n'est pas un gage de succès.

Les choix peuvent être échangés, même de plusieurs années d'avance, même si l'ordre n'a pas été déterminé.

L'espoir repêché peut signer un contrat uniquement avec l'équipe qui la choisit et ne peut prendre de négociation avec une autre équipe.

## **6.6- Les contrats**

Les contrats ont une durée, un salaire et peuvent avoir des bonus de performances et de signatures. Les bonus de signatures se paient au début, habituellement le 1<sup>er</sup> juillet et consistent en un montant garanti.

Le bonus de signature est souvent offert aux espoirs repêchés en première ronde et dans certains cas les gardiens de but. La raison est qu'il est plus long pour les joueurs évoluant à cette position, ils prennent plus de temps à se développer et atteindre la NHL. Le bonus de signature est payé à la signature, ce qui accorde un montant d'argent à l'espoir pendant qu'il poursuit sa carrière mineure où il n'a généralement pas de salaire.

Le bonus de performance est souvent accordé aux espoirs, car il récompense les joueurs qui sont capables de performer au niveau de la NHL dans certaines mesures.



## **7- L'ÉVOLUTION DE LA RÉMUNÉRATION DANS L'UNIVERS DE LA NHL**

### 7.1- L'évolution de la rémunération dans l'univers de la NHL

La problématique qui est mise de l'avant dans ce travail est axée sur la rémunération des joueurs de hockey de la NHL. Le cap salarial a été instauré pour la saison 2005-2006. Auparavant, la rémunération des joueurs était principalement axée autour d'une formule à deux composantes, soit le salaire et la performance des équipes. Les salaires étaient calculés en fonction de la jurisprudence, soit les autres contrats associés à des joueurs ayant des performances similaires et les joueurs avec un niveau de talent supérieur avaient une tendance à signer avec des équipes performantes ou à demander plus pour une équipe moins performante.

$$\text{Rémunération} = \text{Rémunération pécuniaire} * \text{Performance de l'équipe}$$

Depuis quelques années, la formule a été modifiée, principalement parce que les agents de joueurs ont commencé à mieux comprendre et utiliser la jurisprudence en fonction des hausses importantes du cap salarial. Puisque le cap salarial augmente de quelques millions chaque année, les agents de joueurs ont décidé de négocier en fonction de la jurisprudence. Celle-ci étant indexée au pourcentage du cap salarial des contrats considérés et remise au pourcentage du cap salarial actuel.

$$\text{Rémunération pécuniaire} = \text{Jurisprudence} / \text{cap salarial antérieur} * \text{cap salarial actuel}$$

Plus récemment, le calcul a été modifié en considérant le taux d'imposition, notamment parce que certains joueurs élités ont pris des décisions où ils prenaient moins d'argent que le marché leur aurait offert pour demeurer avec leurs équipes.

Ce fut le cas de Steven Stamkos à l'été 2016 qui a préféré demeurer avec le Lightning de Tampa Bay, signant un contrat de 8 ans à 8.5 millions par année. Alors qu'il a été rapporté que l'équipe évoluant où il a grandi, les Maple Leafs de Toronto, lui aurait offert un contrat de 8 ans à 11 millions ainsi qu'une proposition de partenariat avec Canadian Tire s'il acceptait de rejoindre l'équipe. L'article de Mike Zeisberger (2016) explique que le choix est logique, car Steven Stamkos a pu bénéficier d'une année de contrat supplémentaire (8 ans plutôt que 7, car il a demeuré avec son équipe), et parce que le taux d'imposition lui est extrêmement favorable. L'article met de l'avant le fait

qu'il aurait fallu un contrat de 12,37 millions à Toronto pour équivaloir au 8,5 millions de Tampa Bay.

L'analogie se fait également dans d'autres sports et elle a été étudiée par Kopkin (2012) avec la situation de LeBron James en 2010 qui a choisi le Heat de Miami malgré plusieurs équipes intéressées, avec une décision jugée éclairée. Non seulement parce que le Heat était une équipe performante, mais également parce que le taux d'imposition de Miami lui permettait de retirer bien plus d'argent, après impôt.

Le problème identifiable au travers de toutes ces notions repose sur le fait qu'à mon avis, les notions utilisées sont incomplètes et mal interprétées, incluant trop de biais perceptuels et menant à trop d'erreurs dans les prises de décisions en matière de rémunération des joueurs.

D'un point de vue purement économique, l'aspect de la jurisprudence indexée au pourcentage du cap salarial est légitime. Le problème réside, premièrement, dans la façon d'analyser la jurisprudence et la performance. Une approche situationnelle permet de voir qu'un joueur peut avoir des statistiques bonifiées, faute d'une situation favorable pour le joueur, comme un temps de glace supérieur, une meilleure équipe et un taux de compétition dans la division plutôt faible.

Ensuite, il serait intéressant de se poser plus de questions sur l'interprétation de ces statistiques; est-ce qu'ils sont de réels indicateurs de performance? Ce qu'il faut mettre de l'avant, c'est la façon d'interpréter une statistique. Comme le nombre de mises en échec peut être complètement biaisé parce qu'un système de jeu peut avantager ces comportements, le nombre ne sera pas nécessairement un gage que les mises en échec sont pertinentes. Par exemple, un joueur peut distribuer beaucoup de mises en échec parce que cela est un aspect du jeu qu'il maîtrise bien, tandis qu'un autre peut en distribuer beaucoup simplement parce que son équipe n'est pas en mesure de posséder la rondelle lorsqu'il est sur la patinoire et qu'il passe beaucoup trop de temps à la chasser. Ces fausses interprétations sont souvent aux cœurs des mauvaises décisions des cadres de la NHL.

Également, il semble que les équipes n'ont pas toujours un plan précis derrière certaines décisions. Il semble y avoir trop d'incohérences entre les joueurs signés et le besoin réel d'une équipe.

Sur des notions de gestion des opérations, il est intéressant de considérer le fait qu'une chaîne de production ne peut jamais produire plus que ce que son installation la moins performante peut lui fournir. Les études sont mitigées sur ce sujet dans la science du sport, mais le point de convergence demeure qu'une équipe performante se doit d'avoir un niveau de talent minimal acceptable à toutes les positions afin d'obtenir des résultats supérieurs (Berri et Jewel, 2004; Debrock, Hendricks et Koenker, 2004; Lazear, 1989, 1991; Borghesi, 2008; Akerlof et Yellen 1985; Frick et coll., 2003).

La plupart des équipes bâtissent leur équipe selon la théorie des joueurs étoiles de Rosen (1981) en investissant davantage dans les joueurs élites, car ils sont un meilleur gage de succès. Cependant, ces notions impliquent également des répercussions en matière d'équité et l'évaluation de ce qu'est un joueur élite, de même qu'un joueur performant, n'est pas nécessairement correctement faite, ce qui se traduit par des erreurs et des mauvais contrats sur le long terme.

## **7.2- La rémunération globale dans le monde du hockey professionnel**

La rémunération globale est une stratégie qui doit être alignée sur la stratégie d'affaires afin de faciliter les objectifs organisationnels.

Dans le monde du hockey, il est évident que les gestionnaires ont plus de difficultés à opérer une stratégie d'affaires qui répond aux objectifs organisationnels, notamment dû aux composantes contrôlables par les équipes, et les gestionnaires ne sont pas nécessairement alignées sur la stratégie d'affaires.

Les mentions d'équité interne et externe sont des aspects importants en ce qui a trait à la rémunération. L'équité externe fait mention de la rémunération qu'offrent les autres organisations pour des emplois similaires. L'équité interne fait plutôt le lien entre la rémunération d'une entreprise selon les types d'emplois, en fonction des rôles, responsabilités, compétences et contexte.

La stratégie de rémunération doit être faite en considérant l'environnement externe. Il est primordial pour une organisation de faire une évaluation de son programme de rémunération afin de s'assurer qu'il est cohérent, qu'il réponde à la demande et qu'il soit aligné sur le marché externe (Bergeron et Raikes, 2011).

Les éléments de la composante de la rémunération non pécuniaire des joueurs de hockey de la NHL sont composés d'éléments contrôlables et non contrôlables, qui prédisposent les équipes à des avantages ou des désavantages concurrentiels, surtout en situation de cap salarial. Le tout met de l'avant la nécessité de faire une évaluation correcte et d'apporter les modifications nécessaires sur les aspects contrôlables de la rémunération afin d'être en meilleure position pour favoriser l'attraction, la rétention et l'engagement.

Le degré de talent, le style de joueur et la position occupée vont positionner les joueurs sur la courbe de l'offre et de la demande, ce qui va normalement dicter le prix normal du joueur en lien avec la jurisprudence indexée au pourcentage du cap salarial antérieur et actuel. Ces informations nous indiquent donc, toute chose étant égale par ailleurs, qu'un joueur plus talentueux aura un contrat avec un salaire plus élevé, des options salariales plus avantageuses (moins de bonus de performance, plus de bonus de signature), des

contrats de plus longue durée et des clauses plus avantageuses, comme une clause de non-échange ou de non-mouvement.

La rémunération des joueurs de la NHL inclut des avantages et désavantages concurrentiels contrôlables et non contrôlables. Le but dans un programme de rémunération globale est de tenter de trouver des possibilités de se démarquer de façon positive avec des composantes difficilement imitables (O'Neal, 2005), comme la force d'une image de marque.

Dans le cas de la NHL, des aspects comme la localisation auront des effets importants sur l'efficacité d'un programme de rémunération globale, car certaines équipes sont dans des marchés plus recherchés et plus rentables, ce qui facilite l'attraction et la capacité d'investir plus près du plafond salarial (Julien, 1997; Evans et Leighton, 1989; Einoff, 2004). Le taux d'imposition peut varier significativement entre une équipe et une autre, ce qui crée d'importants avantages pour certaines équipes et pour l'efficacité de leurs programmes. Les équipes ayant un taux d'imposition plus élevé auront plus de difficultés à attirer des agents libres talentueux, ce qui diminue le niveau de talent d'une équipe (Kopkin, 2012; Clark et Hunter, 1992; Heath et Crenshaw, 2003).

En ce qui a trait aux équipes de petit marché, les études de Garand (1993) vont de l'avant sur le fait que ses entreprises doivent davantage s'appuyer sur des caractéristiques individuelles. ce qui va dans le sens d'un système de rémunération global et des idéologies (Schneider et Smith, 1994).

### 7.3- Formule de la rémunération globale (St-Onge, 2014)

$$\text{Rémunération globale (Rg)} = \text{Rémunération pécuniaire (Rp)} + \text{Rémunération non pécuniaire (Rnp)} + \epsilon$$

### 7.4- Formule adaptée aux athlètes de la NHL

$$\text{Rg} = ((\text{Rp} * (\text{Statut} * \text{Position}) ^ (\text{Durée} ^ \text{Potentiel}) + \text{Changement} ^ \text{Durée}) * \text{Ti} - (\text{NMC} ; \text{NTC}) ^ \text{Durée}) + (\text{Rnp} * \text{Idéologie} ^ \text{Durée}) + \epsilon$$

La formule adaptée au monde du hockey est conçue pour considérer certains aspects atypiques de la rémunération.

Pour commencer, la rémunération pécuniaire est calculée différemment selon le statut du joueur. Une variable muette a donc été intégrée afin de différencier le statut de joueur autonome sans restriction (UFA) et de joueur autonome avec restriction (RFA). Le statut d'un agent libre sans restriction est ce qui indique qu'il gagne le plein salaire normalement accordé avec les ratios de jurisprudence. Le statut sera inférieur pour un agent libre avec restriction. Le statut pour les RFA n'est pas le même, selon le type de joueur.

Si nous observons les contrats accordés aux RFA dans les dernières années, il est possible d'observer que :

(1) Les attaquants ayant un rôle plus offensif auront un salaire plus élevé (entre 0.5 et 0.9) et des contrats avec une plus longue durée (2 ans et plus);

(2) Les attaquants avec un rôle plus défensif, ou moins développer pour la NHL, auront un montant plus faible (0.4 à 0.6), et une durée inférieure (1 à 3 ans);

(3) La durée est parfois supérieure au nombre d'années restantes pour que le joueur soit réputé comme RFA, ce qui fait qu'un joueur peut avoir des conditions salariales différentes sur un même contrat (ex : année 1 = 1 000 000, année 2 = 1 000 000, année 3 = 2 500 000). Dans un contrat comme celui-ci, le cap salarial est

considéré selon le ratio de  $(1\,000\,000 + 1\,000\,000 + 2\,500\,000) / 3$ , ce qui donne un cap salarial de 1 500 000\$ sur 3 ans.

Pour résumer cet aspect, l'octroi d'un contrat à un RFA va considérer des fluctuations dans la rémunération en fonction de la variable statut, mais cette approche est plutôt courante, car les joueurs font plus d'argent dans l'immédiat. De plus, les équipes acquièrent de la stabilité, car le joueur est assuré d'être sous le contrôle de l'équipe jusqu'à l'expiration du contrat, à moins d'un échange. Pour finir, les équipes ont des restrictions salariales importantes, ce qui fait en sorte que plusieurs vont apprécier de répartir le contrat pour avoir un cap salarial plus faible sur la période.

(4) Les attaquants évoluant au centre auront des salaires supérieurs et plus de facilité à obtenir un contrat long terme soit entre 4 et 8 ans.

(5) Les défenseurs ont des salaires moindres comparativement aux attaquants, mais ils ont généralement des contrats avec des durées plus longues. C'est en lien avec une rareté des défenseurs de haut calibre, surtout à droite, mais aussi parce que le potentiel est plus facile à prédire pour les défenseurs (défensifs) que les attaquants.

(6) Les défenseurs offensifs ont des salaires supérieurs aux défenseurs défensifs.

(7) Les gardiens de but ont des salaires plus faibles que les attaquants et les défenseurs ainsi qu'une durée plus courte, soit normalement 1 à 2 ans.

(8) Les gardiens de but ont généralement plus de contrats à deux volets, avec quelque fois une clause où la première année du contrat est à deux volets et la deuxième année est à un volet.

Par la suite, une autre variable muette s'ajoute au calcul; soit la position, car les salaires vont varier selon les positions. Une fois que ce montant est calculé, il faut l'indexer en fonction de la durée du contrat, qui est relié au potentiel croissant ou décroissant du joueur.

La durée et le potentiel vont influencer le contrat dans l'optique où le contrat à long terme devra être conçu pour inclure des variations de performance associées au vieillissement,



ce qui peut mener à une hausse de performance pour un jeune joueur qui atteint son plein potentiel ainsi qu'une baisse de performance pour un joueur qui se rapproche des années asociales à la retraite normale d'un joueur. La difficulté associée avec la durée et le potentiel réside donc dans une bonne évaluation du développement des jeunes ainsi qu'une évaluation correcte du vieillissement d'un athlète plus âgé.

Le changement permet de faire un calcul au prorata des années d'un contrat pour les agents libres avec restrictions qui deviendront agents libres sans restriction au cours du contrat. Cela fait en sorte qu'il faut ajuster à partir de l'année d'éligibilité, le statut pour qu'il égale 1.

Ce calcul doit par la suite être multiplié par le taux d'imposition. Ce n'est pas un aspect traditionnel du calcul, mais il se doit d'être considéré, car les variances sont importantes entre la localisation des équipes de la NHL.

Pour finir sur la composante pécuniaire, il faut soustraire un montant associé à la valeur d'une clause de non-mouvement ou de non-échange. Cet aspect est plus difficile à calculer, car ce genre de clause n'est pas dans tous les contrats des athlètes de la NHL. La clause n'est pas nécessairement imputable sur la totalité du contrat et les clauses peuvent être différentes d'un contrat à l'autre. Par exemple, un contrat de 5 ans peut avoir une clause de non-échange qui ne s'appliquera que pour 10 équipes et la clause pourrait ne s'appliquer qu'aux 4 premières années du contrat.

La rémunération non pécuniaire est constituée de plusieurs éléments qui seront discutés plus tard dans l'article.

### 7.5- Composantes de la rémunération pécuniaire (Rp)

$R_p = (\text{Rémunération contrôlée sous le cap salarial} + \text{autres composantes de la rémunération pécuniaire})$

$$R_p = ((S_{ba} + S_{bo} + S_p) * (S * P) ^ (\text{Durée} ^ \text{Potentiel}) + \text{Changement} ^ \text{Durée} - (\text{NMC} ; \text{NTC})) * T_i + (S_c + R_{pd} + I_m) * T_i$$

Pour commencer avec l'analyse des composantes de la rémunération pécuniaire (RP), il faut segmenter la formule en deux; soit les composantes de la rémunération tangible sous un cap salarial :  $((S_{ba} + S_{bo} + S_p) * ((S * P) ^ (\text{Durée} ^ \text{Potentiel}) + \text{Changement} ^ \text{Durée} - (\text{NMC} ; \text{NTC})) * T_i$  et les composantes de la rémunération tangible qui ne sont pas associées au cap salarial :  $+(S_c + R_{pd} + I_m)) * T_i$

#### 7.5.1- Composantes de la rémunération tangible contrôlable sous un cap salarial

*Composantes de la rémunération incluses dans le cap salarial (Rc) = Salaire de base (Sba) + Bonus de signature (Sbo) + Bonus de performance (Sp)*

$S_{ba} + S_{bo} + S_p = \text{Jurisprudence} * \text{inflation (calculé en fonction du pourcentage du cap salarial)}$

$S_{ba} + S_{bo} + S_p = \text{jurisprudence} / \text{ancien cap salarial} * \text{nouveau cap salarial} - \text{clause de non-mouvement ; non-échange}$

Dans l'élaboration de ce calcul, le salaire est généralement versé entre le salaire de base (Sba) et le bonus de signature (Sbo). Le bonus de performance (Sp) est généralement attribué au contrat d'entrée, ainsi qu'aux joueurs plus âgés désirant conserver un salaire similaire à leurs anciens contrats, mais étant rétribué contre des performances.

## 7.6- Composantes de la rémunération non pécuniaire

Puisque la rémunération non pécuniaire est un contexte qui est de loin plus abstrait qu'une rémunération sous une forme salariale, chaque composante est donc indexée aux idéologies respectives de chaque individu ( $R_g = R_p + R_{np} * \text{Idéologie}$ ).

Il est important de considérer que l'idéologie est un aspect unique qui varie grandement d'une personne à l'autre.

Également, chaque composante de la  $R_{np}$  sera évaluée différemment, car un individu peut accorder bien plus d'importance à un aspect qu'à un autre.

Pour finir, l'idéologie peut grandement varier selon les âges et le niveau de talent, car un individu n'accordera pas les mêmes valeurs à chacun des aspects à différents moments de sa carrière.

### 7.6.1- Formule de la rémunération non pécuniaire

$$R_{np} = \text{Équipe} * I + \text{Entraîneurs} * I + \text{Managements} * I + \text{Localisation} * I + \epsilon * I$$

*Où, chaque composante de la  $R_{np}$  est constituée de plusieurs aspects :*

Équipe = Qualité des installations + Prestige + Relation médias + Grand marché + Petit marché + Profondeur équipe + Profondeur au poste + Compatriotes + Classement + Possibilité de remporter un championnat

Entraîneurs = Stabilité entraîneurs + Qualité entraîneurs + Rôle + Opportunité avantage et désavantage numérique + Temps de glace offert + Style de jeux + Leadership existant + Leadership disponible

Managements = Stabilité managements + Qualité managements + Historique rachat de contrat + Historique ballottage + Historique échange + Intérêt de renouvellement + Perception que le contrat est juste + Perception des autres contrats de l'équipe +

Perception de la répartition du cap salarial + Respect de la jurisprudence, indexé au pourcentage du cap + Stabilité équipe (pointage année après année)

Localisation = Qualité de vie de l'emplacement + Météo + Durée moyenne de déplacement + Nombre de jours totaux extérieurs + Volonté de jouer pour une équipe canadienne + Volonté de jouer pour une équipe américaine + Concurrence division + Concurrence conférence

### 7.6.2- Équipe

Pour ce qui est des variables associées à l'équipe (Équipe = Qualité des installations + Prestige + Relation médias + Grand marché + Petit marché + Profondeur équipe + Profondeur au poste), les composantes sont reliées davantage à des aspects qui sont contrôlables de l'équipe.

La qualité des installations est calculable par l'âge, la qualité et les services offerts dans les installations. Les installations sont normalement composées de deux centres, soit l'aréna et le centre d'entraînement.

Le prestige d'une équipe est associé à des composantes comme le nombre d'années d'existence de l'équipe, le marketing et la capacité d'une équipe à vendre ses billets.

La relation avec les médias va grandement varier d'une équipe à l'autre. Par exemple, le Canadiens de Montréal reçoit bien plus d'attention médiatique que les Coyotes de l'Arizona. Dans cet aspect, l'idéologie jouera un plus grand rôle, car certains joueurs sont extrêmement extravertis, tandis que d'autres seront plutôt introvertis. Également, certains aimeront prendre de la place et avoir une certaine attention médiatique, tandis que d'autres auront une aversion et préféreront donc un marché où la relation avec les médias est différente.

La taille du marché est un autre aspect qui sera également à prendre en considération. Le marché est une donnée qui est interprétée en deux catégories : les grands marchés et les petits marchés. La science du sport nous apprend que les équipes de grands marchés ont plus de facilité à obtenir des joueurs de niveau élite, mais il est aussi important d'envisager que certains joueurs aimeront davantage un plus petit marché. Ce qu'il est important également de retenir de la taille du marché. C'est qu'elle est également associée avec le potentiel de créer de la richesse pour l'équipe, car elle considère des aspects démographiques qui vont permettre de déterminer le bassin de client potentiel et de fixer les prix en fonction de cette demande. Cette information permet donc de dire qu'un plus grand marché aura plus de capacité à fixer ces prix à la hausse, de créer de la richesse et ainsi, d'investir plus près du plafond salarial qu'une équipe évoluant dans un petit marché.

La profondeur de l'équipe va prendre de l'ampleur dans la mesure où les joueurs auront plus d'intérêt pour une équipe avec plus de talent que les autres, car la profondeur est un gage de succès. La profondeur prend également en compte la relève, soit les joueurs évoluant dans un niveau inférieur ou jouant sur un quatrième trio par exemple, mais ayant les habiletés de performer sur un trio avec plus de responsabilités.

Un aspect intéressant est de considérer la force de cette statistique selon le nombre d'années de contrat qu'un joueur va obtenir d'une équipe. Il est raisonnable de croire qu'un joueur qui va signer un contrat à long terme apportera plus d'importance à la profondeur qu'un joueur qui signe un contrat à court terme. Il est également possible de dire qu'un joueur qui signe un contrat à long terme va regarder la profondeur différemment, car il fera une projection sur la durée du contrat et apportera donc plus d'importance sur les contrats à long terme présents dans l'équipe.

La profondeur au poste est un aspect qui peut affecter défavorablement l'intention d'un joueur autonome. Cette variable est davantage axée sur la capacité d'un autre joueur évoluant pour une équipe, d'occuper de façon permanente le rôle du joueur qui veut signer un contrat avec une équipe. Cet aspect est très important et sera évalué différemment selon les types de contrats. Un joueur avec un contrat à long terme ne pourra pas faire de prévisions éclairées sur les changements futurs dans l'organisation ainsi que sur les performances futures du joueur et de sa capacité à poursuivre dans le rôle initialement prévu. Pour ce qui est d'un joueur qui se verra offrir un contrat à court terme, la profondeur est cruciale. Le joueur est déjà dans un état d'esprit où il doit performer afin d'obtenir un prochain contrat, ce qui indique que choisir un contrat avec une équipe ayant beaucoup de profondeur au poste pourrait nuire à ses chances d'obtenir un contrat futur avec une rémunération adéquate.

La variable des compatriotes sert à faire une analyse de l'équipe dans son ensemble afin d'identifier le nombre de joueurs provenant d'un pays ou d'un autre. Cette variable peut s'avérer utile dans certains cas, comme la volonté d'une recrue européenne à évoluer en Amérique ou la capacité d'attraction d'un joueur européen qui performe dans une autre ligue professionnelle (KHL, SHL, LIIGA).

Le classement est basé sur les performances passées d'une équipe et permet de faire des anticipations sur les chances d'une équipe de participer aux séries.

Pour ce qui est de la possibilité de remporter un championnat, il s'agit d'une variable qui se base sur les données du classement, mais qui aura un plus grand impact sur la volonté d'un joueur de signer avec une équipe avec une rémunération pécuniaire moindre.

### 7.6.3- Entraîneurs

Pour commencer, la stabilité est une variable qui considère les années de relation entre l'entraîneur et son équipe ainsi que le nombre d'années d'expérience comme entraîneur dans la NHL.

Cette variable est importante pour un joueur, car il est possible d'évaluer le style de jeu et de faire des prévisions sur sa capacité de performer dans ce style de jeux.

La stabilité est également accompagnée d'une variable sur la qualité, puisque les entraîneurs ne disposent pas tous du même talent.

Le rôle est associé à la volonté de l'entraîneur de faire évoluer un joueur d'une façon qui va lui correspondre ou pas.

Le temps de glace est une variable qui tient en compte du nombre de minutes que l'entraîneur a l'intention de consentir au joueur, qui sera composé de minutes en temps réglementaire ainsi qu'en avantage et désavantage numérique.

Le leadership existant tient en compte la quantité de leaders ainsi que la qualité des leaders d'une équipe, ce qui est un indicateur de performance.

Le leadership disponible est une variable qui sera appréciée de certains joueurs désirant occuper un rôle de leader dans une équipe, ce qui aura un effet positif dans l'attraction et la rétention d'un joueur.



#### **7.6.4- Le management**

Encore une fois, la stabilité est une variable importante, car elle permet d'évaluer le plan sur lequel une équipe se dirige, comme une reconstruction ou une tentative de remporter un titre de conférence.

La qualité du management nous permet d'évaluer le niveau de talent sur l'équipe de management.

L'historique de rachat de contrat, de ballottage et d'échange sont des aspects qui permettent d'évaluer si une équipe de management prend des bonnes décisions et permet également de faire des prévisions sur la possibilité que notre contrat soit éventuellement racheté ou échangé.

L'intérêt de renouvellement est une variable qui sera utilisée pour les contrats à courts termes. Un joueur optant pour un contrat courte durée va tout de même préférer évoluer dans un environnement où il y a moins de profondeur à son rôle et donc plus de possibilités de prolonger son contrat.

La perception des contrats est une variable qui permet d'évaluer le cap salarial d'une équipe. Cet aspect est important, car une équipe où la perception des contrats est inéquitable aura pour effet de créer un sentiment d'injustice et de démotiver les joueurs.

La perception de la répartition du cap salarial nous permet de prendre en considération notre perception de l'utilisation de ressources associées au cap salarial. Une équipe peut investir plus dans les attaquants que les défenseurs ou l'inverse. Cet aspect est davantage relié aux idéologies, car les études montrent que la dispersion du cap salarial n'est pas fortement reliée à la performance d'une équipe sportive.

### **7.6.5- La localisation**

La localisation est influencée par la qualité de vie de l'emplacement et la météo. Par exemple, un individu peut préférer une équipe en Californie à une équipe canadienne pour diverses raisons.

La durée moyenne de déplacement et le nombre de jours totaux extérieurs sont des facteurs qui auront davantage d'importance pour les joueurs ayant des enfants.

Un autre point important à considérer est la volonté d'un joueur à évoluer dans un marché canadien ou américain. Certains joueurs n'ont pas de préférence, mais il est reconnu que plusieurs joueurs ne veulent pas évoluer pour une équipe canadienne; principalement en lien avec la météo, l'attention médiatique et le taux d'imposition.

La localisation est également accompagnée par une compétition différente, car il peut y avoir une variation dans la performance des équipes selon les divisions et la conférence.

### **7.6.6- $\epsilon$**

La variable epsilon représente tous les aspects qui n'ont pas été énumérés ci-haut qui pourraient avoir un impact mineur ou majeur dans la prise de décision d'un athlète de la NHL.

Il s'agit de la variable qui représente la marge d'erreur dans cette formule qui n'est pas significative.

## **8- Conclusion de la rémunération globale**

C'est donc dire que la rémunération non pécuniaire est le résultat de plusieurs catégories, qui sont divisées en plusieurs segments.

Les individus n'accorderont pas les mêmes valeurs à chaque segment, ce qui fera grandement varier l'importance de chacune des catégories. En se basant sur les idéologies (Schneider et Smith, 1994), la volonté des joueurs de joindre ou de demeurer dans une organisation serait influencée par les récompenses et les conditions de travail qui correspondent aux caractéristiques personnelles des joueurs.

Également, la formule de rémunération non pécuniaire que peut offrir une équipe va être complètement différente que celle d'un autre. Les aspects contrôlables et non contrôlables de la composante de la Rnp des équipes vont grandement varier et auront pour effet de bonifier ou de réduire leurs pouvoirs d'attraction et de rétention.

Pour finir, les aspects de la rémunération non pécuniaire sont ceux qui auront le plus d'effet dans l'attraction et la rétention des joueurs élités. Notamment, parce que l'effet d'évoluer dans une équipe bien dirigée (managements et entraîneurs) apporte un meilleur sentiment de Rnp sous forme de sentiment d'accomplissement, qu'une légère hausse de la rémunération pécuniaire.

## 9- Hypothèses

H1 : Les équipes préférées :

- (a) Un pourcentage important sera accordé à des équipes qui sont généralement dans le top 5 de la ligue;
- (b) Le nombre de joueurs élités sera important;
- (c) Les équipes seront très près de la limite salariale.

H2 : Les équipes les moins désirées :

- (a) Seront en grande partie canadienne en raison du taux d'imposition.
- (b) Investissent moins sur le cap salarial.
- (c) Ont un classement plus faible et ne font pas les séries régulièrement.

H3 : La localisation et les contrats :

- (a) Le taux d'imposition impactera de façon importante les décisions professionnelles.
- (b) Les joueurs vont généralement préférer une attention médiatique plus faible.

H4 : L'équipe :

- (a) Les joueurs vont préférer les équipes avec plus de joueurs étoiles.
- (b) Les joueurs vont accorder plus d'importance à l'intérêt de l'équipe, plutôt qu'au contrat.
- (c) La concurrence dans la division et la conférence n'aura pas un impact significatif.

H5 : Les préférences

- (a) Les joueurs vont accorder plus d'importance aux aspects reliés aux entraîneurs.
- (b) La deuxième catégorie qui sera la plus importante sera reliée à l'équipe de gestion.
- (c) La localisation aura les résultats les plus faibles.

## **TROISIÈME PARTIE : MÉTHODOLOGIE**

## **1- Méthode de collecte**

La collecte des données pour ce mémoire est effectuée sous forme de questionnaire. Le questionnaire a été proposé aux équipes de la Ligue de hockey junior majeur du Québec. Le questionnaire a été rempli par les joueurs lors de la dernière semaine de la saison régulière. Le questionnaire a été expliqué aux joueurs lors des entretiens individuels entre le groupe d'entraîneurs et les joueurs et il a été répondu immédiatement après la rencontre, sans le faire accompagner d'un coéquipier. Le questionnaire était accessible par le biais de SurveyMonkey.

## **2- Échantillon**

Le questionnaire a été répondu par 28 joueurs, soit 16 attaquants, 9 défenseurs et 3 gardiens de but. Sur les 28 répondants, 24 sont de nationalité canadienne, 2 sont slovaques, 1 a la double nationalité canadienne et américaine et 1 a la nationalité canadienne-tchèque. Le questionnaire a été répondu sur une période d'une semaine, suite aux entretiens individuels entre les joueurs et l'entraîneur.

## **3- Outil utilisé**

L'outil utilisé est un questionnaire comportant 17 questions. Le questionnaire a été envoyé à une équipe anonyme de la LHJMQ par le biais de SurveyMonkey. Le but du questionnaire est de valider au travers des idéologies, les points qui sont plus importants dans la rémunération afin de permettre aux équipes d'investir leurs ressources aux endroits qui sont les plus désirés.

Cet outil sera constitué d'aspects tangibles et intangibles et aura des aspects contrôlables et non contrôlables comme la localisation, qui est associée à un taux d'imposition, un climat, un type de marché et une durée de déplacement différente d'une autre localisation et qui ne peut être modifiée par l'équipe des opérations hockey.

Cette notion mène donc à des avantages et désavantages concurrentiels qu'il est impossible pour l'équipe de modifier, ce qui force les équipes à compenser par d'autres aspects afin de se positionner comme employeur de choix, en adaptant la proposition de valeur.

Le but de l'outil est donc de trouver une formule qui maximisera l'intérêt du plus grand nombre de joueurs. Il sera également possible d'utiliser une approche discriminante en axant sur des idéologies qui sont propres à certains types de joueurs. Par exemple, un programme pourrait accorder plus d'importance à des variables qui maximisent les chances d'obtenir des joueurs élités, tandis qu'un autre peut-être fait en fonction de maximiser le potentiel d'attraction et de rétention des joueurs. Ces joueurs qui recherchent de la stabilité et qui performant à un ratio plus intéressant que la jurisprudence moyenne l'indique. Il est également possible de faire un programme qui favorisera l'attraction des jeunes joueurs.

Ces idées seront basées sur la recherche de Schneider et Smith (1994) qui apportent la mention des idéologies rapportant que les candidats préfèrent joindre des occupations qui offrent des récompenses et conditions dont ils ont les perceptions qu'ils correspondent à leurs caractéristiques personnelles. Le travail de Adams (1965) apporte la notion d'un ratio de contribution-rétribution avec la théorie de l'équité et avec la théorie des signaux de Spence (1974) qui fait le lien entre les politiques, régimes et conditions de rémunération que les dirigeants vont véhiculer avec l'attraction et la rétention.

#### **4- Instrument de mesure**

La première partie porte sur des questions générales (5 questions) :

1. Quelle est votre position?
2. Pour quelle équipe évoluez-vous?
3. Quelle est votre nationalité?
4. Avez-vous été repêché au niveau de la LHJMQ? Si oui, en quelle ronde?
5. Avez-vous été repêché au niveau de la NHL, où êtes-vous dans la liste de repêchage pour cette année ou l'année prochaine?

La deuxième partie est composée de 6 questions sur les préférences des joueurs sur les équipes de la NHL :

6. Quels sont les cinq équipes de la NHL avec lesquels vous auriez le plus de volonté de signer un contrat? Pourquoi?
7. Quels sont les cinq équipes de la NHL avec lesquelles vous envisagez le moins de signer un contrat? Pourquoi?
8. Est-ce que le taux d'imposition impactera vos décisions professionnelles?
9. Est-ce que vous préférez évoluer dans un marché canadien ou américain?
10. Préférez-vous une équipe avec une grande attention médiatique ou avec une faible attention médiatique?
11. Est-ce que vous préférez une équipe avec plus de joueurs étoiles ou une équipe avec beaucoup de profondeur? Pourquoi?



La troisième partie comporte techniquement 5 questions. Chaque question est prononcée de la même façon : Évaluez l'importance que VOUS apportez à chacun de ses aspects, lorsque vous serez en situation de négociation de contrat (questions 12 à 15). Il s'agit d'une matrice avec 5 échelons (Très peu important, Peu important, Moyennement important, Important, Très important). Chaque question est composée de sous-questions et évalue une des composantes de la rémunération.

La question 12 porte sur les paramètres du contrat et contient 7 sous-questions :

- Le respect du salaire selon vos performances;
- Le respect de la durée du contrat en fonction de votre style de jeux;
- L'ajout d'une NTC – NMC, l'équipe avec laquelle vous vous entendez;
- Le fait qu'il y a une partie importante du contrat en bonus de signature;
- La volonté que vous percevez de l'organisation de vous accorder un contrat;
- La considération de votre potentiel dans l'évaluation du salaire.

La question 13 porte sur l'organisation et contient 7 sous-questions :

- La qualité des installations (ex : Canadiens de Montréal - Centre Bell et Complexe de Brossard);
- Le prestige de l'équipe;
- Le classement;
- La relation (positive ou négative) entre l'équipe et les médias;
- La grandeur du marché (selon votre réponse précédente);
- La profondeur de l'équipe, la profondeur sur votre poste/rôle;
- La possibilité de remporter un championnat (parmi les quatre meilleures équipes du circuit).

La question 14 porte sur les entraîneurs contient 5 sous-questions :

- Votre perception du talent du groupe d'entraîneurs;
- La façon dont l'entraîneur utilise des joueurs ayant un style de jeux similaire au vôtre;
- Le succès récent de l'équipe;

- Le temps de glace attendu;
- Les opportunités en avantage et désavantage numérique.

La question 15 porte sur l'équipe de gestion contient 4 sous-questions :

- Votre perception de la qualité de l'équipe de gestion;
- Historique de rachat de contrat;
- Historique de ballottage sur des joueurs ayant des contrats à un volet;
- Votre perception que les autres contrats dans l'équipe sont bien gérés.

La question 16 porte sur la localisation contient 6 sous-questions :

- La localisation;
- La durée moyenne de déplacement (distance entre les autres équipes de votre division);
- Le nombre de jours totaux à l'extérieur;
- Évoluer dans un marché canadien / américain (selon votre réponse précédente);
- La concurrence forte dans la division;
- La concurrence forte dans la conférence.

Pour finir, la question 17 est une question conclusive posant la question : Est-ce qu'il y a d'autres aspects que ceux qui ont été énumérés que vous considérez comme important dans votre prise de décision?

## **QUATRIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSE**

## **1-RÉSULTATS**

## Questionnaire – Deuxième partie

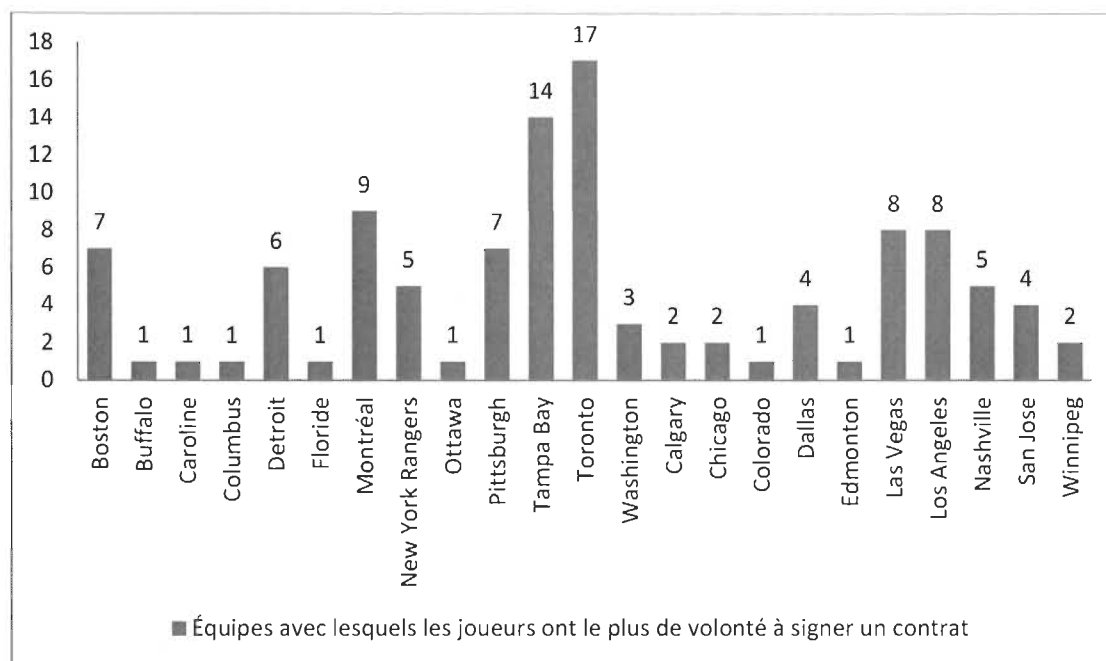


Tableau 3 : Résultats – Q(6) Équipes avec le plus de volonté à signer un contrat

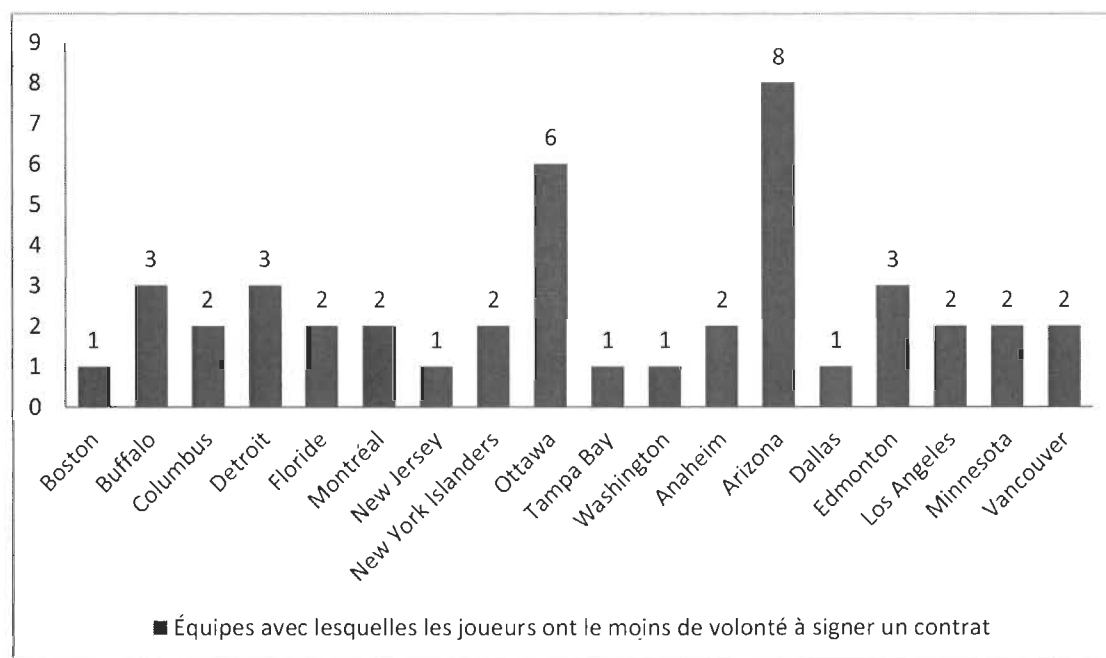


Tableau 4 : Résultats – Q(7) Équipes avec le moins de volonté de signer un contrat

Aucun des joueurs ne considère que le taux d'imposition va impacter leurs décisions professionnelles (Q8).

La question portant sur le marché (canadien; américain) (Q9) n'a pas donné de résultat significatif, car il y a une préférence pour le marché canadien, une pour le marché américain et 27 répondants qui ne considèrent pas que c'est important pour eux.

La question 10 (Q10) démontre que l'attention médiatique n'est pas un facteur très important dans la démarche des joueurs. 21 répondants (0.7878) ont signalé ne pas considérer le marché comme important, tandis que 6 répondants (0.2222) préfèrent une petite importance.

La question portant sur la préférence de la composition d'une équipe, soit plus de joueurs étoiles ou plus de profondeur, nous indique que 0.2593 des répondants préfèrent une équipe avec beaucoup de joueurs étoiles, tandis que 0.7407 des répondants préfèrent une équipe avec plus de profondeur. Les répondants qui préfèrent les équipes avec plus de profondeur ont justifié leurs choix principalement sur le motif que beaucoup de profondeur favorise le succès en série et les chances de gagner un championnat. Un autre motif qui ressort est qu'une équipe avec une meilleure répartition du talent crée un sentiment où chaque joueur contribue et où chaque joueur pousse les autres à performer davantage.

## 1.2- Les paramètres du contrat

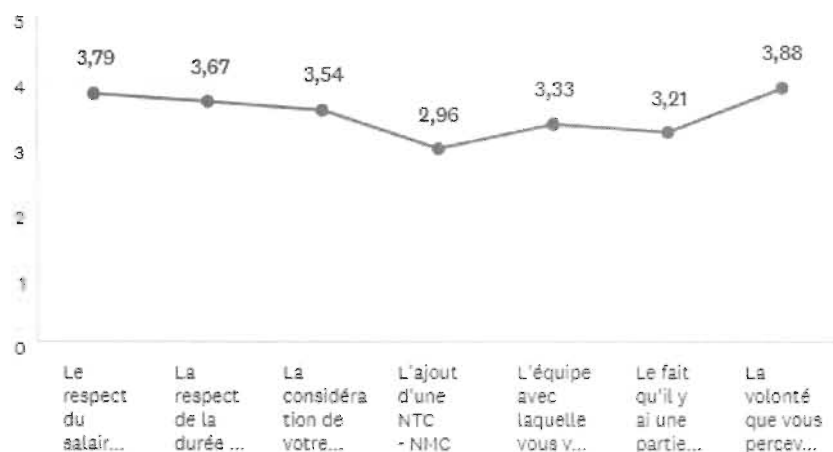


Tableau 5 : Résultats Q(12) – Les paramètres du contrat

Le tableau ci-dessus fait mention des paramètres du contrat.

Les résultats indiquent que les joueurs considèrent comme important le respect du salaire, en fonction des performances du joueur ainsi que la durée du contrat.

Dans le même ordre d'idées, les joueurs considèrent comme important que le potentiel soit considéré dans l'évaluation du salaire.

Les clauses de non-mouvement et de non-échange ont une importance modérée.

L'équipe avec laquelle un contrat est négocié offre des réponses extrêmement variées, mais a un résultat moyen qui démontre une importance moyenne modérée.

La composition du contrat en termes de bonus indique, encore une fois, des résultats variés étant plus près d'un effet modéré.

Pour finir concernant ce tableau, le point qui ressort comme étant le plus important est celui qui est associé à la volonté réelle de l'organisation d'acquérir ou de garder un joueur.

Aucun des joueurs ne considère que le taux d'imposition va impacter leurs décisions professionnelles (Q8).

### 1.3- L'organisation

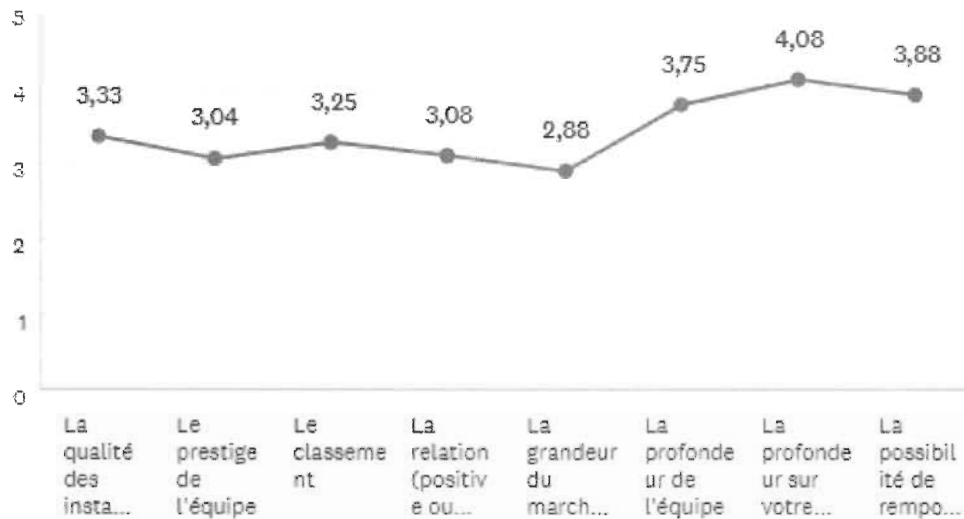


Tableau 6 : Résultats Q(13) - L'organisation

Le volet actuel traite de questions portant sur l'organisation.

La qualité des installations mène vers un résultat positif, indiquant que les joueurs vont considérer cet aspect lors de leurs prises de décision.

Le prestige de l'équipe n'a pas démontré de résultat significatif.

Le classement est un aspect qui est considéré comme important (4) par 37.50 % des répondants.

La relation entre l'équipe et les médias ne présente pas de résultat significatif.

Les réponses sur la grandeur du marché nous indiquent que les joueurs ne vont pas considérer cet aspect dans leurs prises de décision.

La profondeur de l'équipe est un point favorable qui est fortement relié dans les prises de décision.

Une réponse qui aura un effet fortement défavorable indiquant le score le plus élevé du questionnaire est la profondeur au poste. Ce modèle est inversé et indique un score de



4,08, ce qui veut dire que les joueurs ont moins d'intérêt à s'entendre avec une équipe qui a beaucoup de joueurs ayant un rôle similaire.

Pour finir, la possibilité de remporter un championnat est un indicateur fortement relié à la volonté d'un joueur de s'engager avec une équipe.

#### 1.4- Les entraîneurs

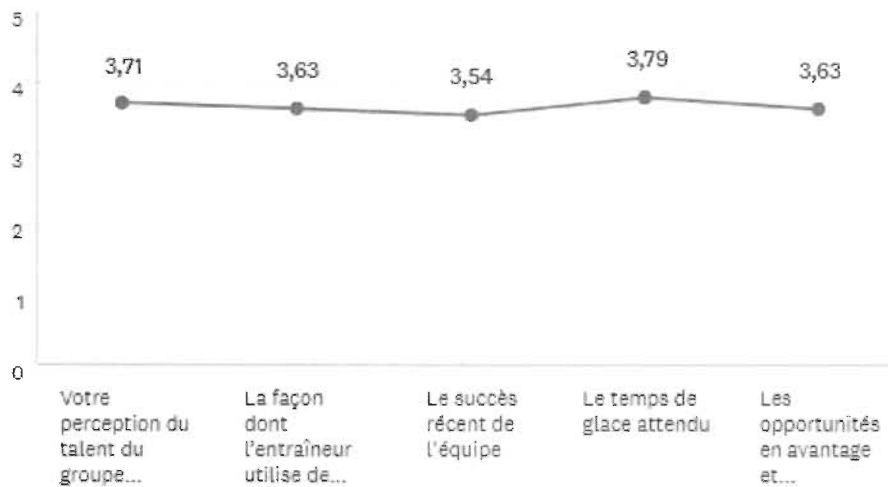


Tableau 7 : Résultats Q(14) – Les entraîneurs

Les questions suivantes portent sur la qualité perçue du groupe d'entraîneurs.

Les résultats de cette catégorie nous indiquent que tous les aspects associés aux entraîneurs; soit la perception du talent du groupe d'entraîneurs, la façon dont l'entraîneur utilise des joueurs similaires, le succès récent, le temps de glace attendu et les opportunités sont très significativement reliés à la volonté de signer un contrat avec une équipe de la NHL. Les points qui offrent les statistiques les plus fortes sont, par importance, le temps de glace attendu et la perception du talent du groupe d'entraîneurs.

### 1.5- L'équipe de gestion



Tableau 8 : Résultats Q(15) – L'équipe de gestion

Les résultats suivants portent sur l'équipe de gestion.

Le point portant sur la perception de la qualité de l'équipe de gestion indique des résultats importants (3,63).

L'historique de rachat de contrat est un facteur légèrement plus important que la moyenne, mais n'est pas significatif.

L'historique de ballottage ne présente pas de résultat significatif pour les prises de décision.

Pour finir, la perception qu'un joueur a des autres contrats dans l'équipe ne démontre pas de résultat significatif.

## 1.6- La localisation

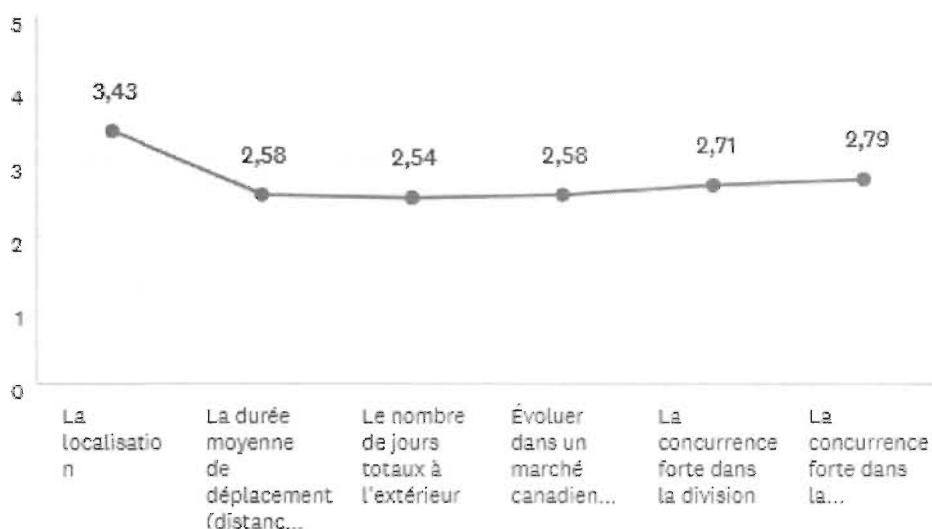


Tableau 9 : Résultats Q(16) - La localisation

La dernière catégorie de questions porte sur la localisation de l'équipe.

La première caractéristique porte sur la localisation, plus précisément la ville où l'équipe évolue. Cet aspect qui est incontrôlable pour l'équipe de gestion donne un résultat plutôt élevé, soit 3,43, car 0,3478 des répondants considèrent la localisation comme importante, et 0,1304 la considèrent comme très importante.

Tous les autres aspects de la localisation obtiennent des résultats très faibles, ce qui démontre que la durée moyenne de déplacement, le nombre de jours totaux à l'extérieur, le marché et la concurrence ne sont pas des facteurs déterminants dans une éventuelle prise de décision avec une équipe de la NHL.

## **2- ANALYSE**

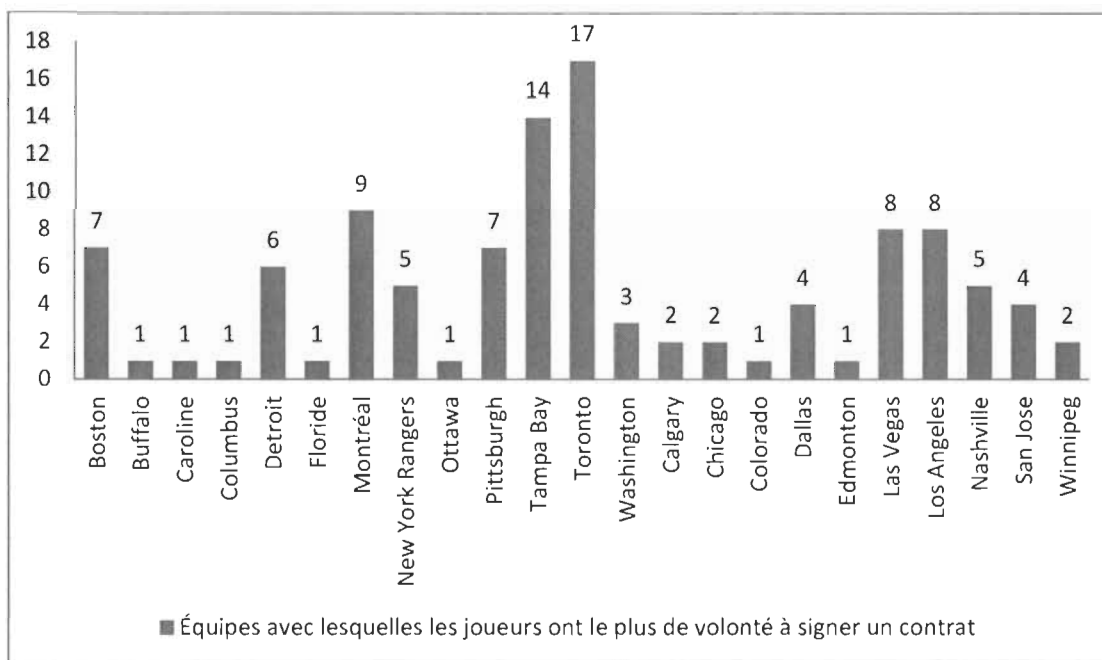


Tableau 1 : Résultats – Équipes avec le plus de volonté à signer un contrat

Le tableau des équipes avec lesquelles les joueurs ont le plus de volonté à signer un contrat nous offre des informations intéressantes.

Pour commencer, il y a un nombre plus élevé d'équipes qui proviennent de l'Est que de l'Ouest. Cette réponse peut être associée au fait que les répondants évoluent dans la LHJMQ. Il serait intéressant de voir si les résultats seraient différents avec une analyse provenant de joueurs de la WHL (ligue canadienne junior majeure de l'ouest) ou de la ligue universitaire américaine.

Les deux équipes ayant le plus haut score sont, dans l'ordre, Toronto et Tampa Bay. Ce qui est intéressant dans ces résultats réside dans le fait que le point de convergence entre ces deux équipes est uniquement relié à des aspects hockey. Le marché de Toronto est caractérisé par un climat hivernal et un taux d'imposition élevé, tandis que Tampa Bay offre un climat tropical et n'a aucune taxe d'état. Les points de convergence sont reliés à ce que les répondants ont priorisé dans les réponses aux questions 12 à 16, car ces deux équipes se démarquent par le développement des jeunes, la performance récente, les probabilités de remporter un championnat dans les prochaines années, une équipe d'entraîneurs solide et un groupe de gestion apprécié.

Le questionnaire permettait de commenter les réponses, ce qui nous permet d'observer que certaines équipes (Toronto, Détroit, Boston, Pittsburgh, Tampa Bay et San Jose) ont un meilleur pouvoir d'attraction par des pratiques de développement qui sont perçues comme supérieures aux autres équipes.

Pour finir, la plupart des équipes qui ressortent dans cette question ont également été décrites par les répondants comme étant des organisations de qualité, ayant de bons partisans et étant dans un marché hockey.

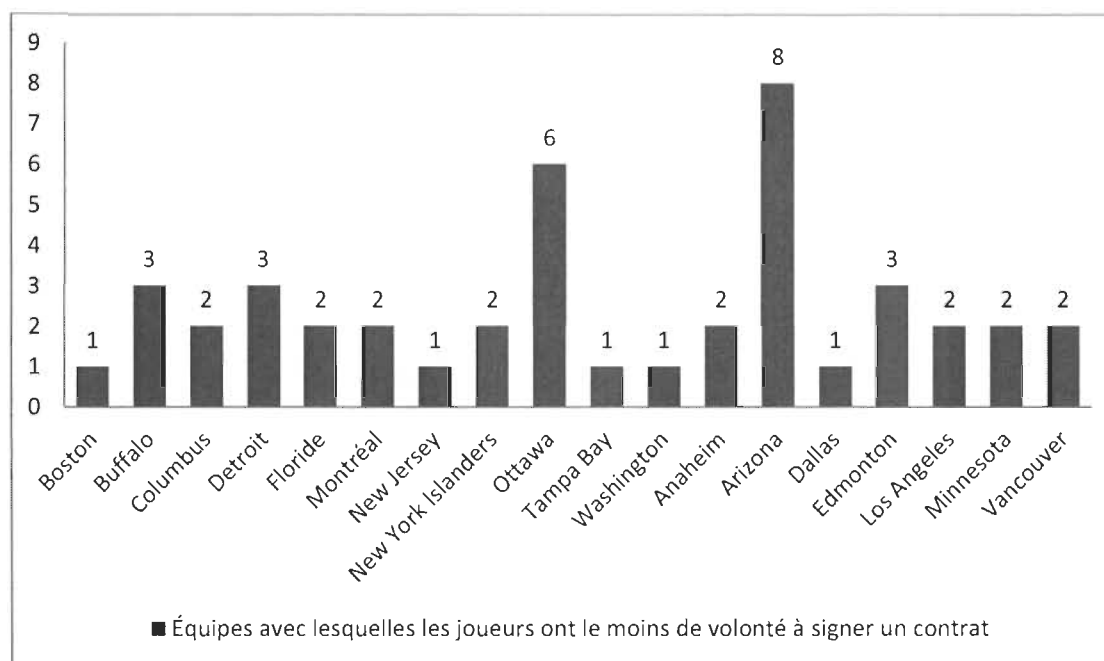


Tableau 2 : Résultats – Équipes avec le moins de volonté de signer un contrat

En ce qui a trait aux équipes avec lesquelles les joueurs ont le moins de volonté à signer un contrat, il n'y a que deux équipes qui ressortent plus que les autres; soit l'Arizona et Ottawa, mais il y a beaucoup d'équipes qui ont des scores similaires.

Le questionnaire offrait une possibilité aux répondants de commenter leurs choix et ce qui a justifié la plupart des choix réside dans le fait que ces équipes ne sont pas en mesure de développer leurs joueurs, ce qui réduit considérablement leurs possibilités d'attirer de jeunes joueurs (principalement l'Arizona, Ottawa, Edmonton, Los Angeles et Montréal).

Certaines équipes génèrent moins d'intérêt à cause du marché dans lequel elles évoluent, dont l'Arizona.

Certaines équipes, comme Ottawa, réduisent considérablement leur pouvoir d'attraction et de rétention, simplement parce que les performances de l'équipe ne sont pas convaincantes et que les répondants ont la perception que les joueurs de l'équipe actuels n'ont aucun plaisir à jouer cette saison.

Certaines équipes, qui étaient parmi les favorites à la question portant sur les équipes avec lesquelles les joueurs ont le plus de volonté à signer un contrat, se retrouvent sur cette liste avec un score faible qui est justifié par le fait qu'il pourrait être plus difficile d'atteindre la NHL, faute de beaucoup de profondeur.

Pour finir, une seule équipe (Columbus) a reçu une note défavorable en lien avec l'entraîneur.

Le point le plus marquant pour cette analyse, en se basant sur les lectures scientifiques et sur les discussions entourant les contrats dans la NHL, réside dans le fait qu'aucun des répondants ne considère que le taux d'imposition va impacter leurs décisions professionnelles. Ce résultat va à l'encontre de l'hypothèse H3(a). Il est possible de croire que l'échantillonnage cause en partie cette réponse. Il est possible de dire que ce résultat est propre aux idéologies d'un joueur de hockey de la ligue canadienne junior majeur (LHJMQ, OHL, WHL), mais que la réponse serait complètement différente avec des joueurs plus âgés. Un questionnaire adapté pour les joueurs de la NHL ou pour leurs agents offrirait probablement plus de nuances pour cette réponse.

L'hypothèse H3(b) est partiellement prouvée dans ce rapport, car la plupart des répondants ne considèrent pas cet aspect comme majeur, mais 22.22 % des candidats mettent tout de même de l'avant le fait qu'ils ont une préférence pour une faible attention médiatique.

L'hypothèse H4(a) n'est pas concluante, mais pour des raisons et des motifs qui sont extrêmement intéressants. Les résultats en lien avec cette question indiquent une préférence de 0.2593 pour plus de joueurs étoiles et 0.7407 pour plus de profondeur. Ce



qui motive principalement ces résultats réside dans le fait que les joueurs ont la perception qu'une équipe ayant une meilleure profondeur ira plus loin en série et aura plus de chance de gagner un championnat, car une équipe bâtie autour de quelques joueurs peut plus facilement dérailler en cas de blessure. La répartition du talent offre un climat où chaque joueur doit contribuer, favoriser la mobilisation en créant également un climat où chaque joueur doit pousser les autres à donner le meilleur d'eux.

L'hypothèse H4(b) est positive; les joueurs vont accorder plus d'importance à l'intérêt de l'équipe, plutôt qu'au contrat. La question portant sur la volonté perçue de l'intérêt de l'équipe offre une réponse fortement importante (3.88). Les questions portant sur le contrat, le respect du salaire en fonction des performances (3.79), la durée du contrat (3.67) et la considération du potentiel dans le contrat (3.54) obtiennent des résultats positifs, mais sont tout de même légèrement moins significatifs pour les joueurs. De plus, la question portant sur les clauses de non-échange et de non-mouvement a un résultat faible (2.96), ce qui indique que ce n'est pas un facteur déterminant dans la prise de décision.

L'hypothèse H4(c) est validée, car la concurrence dans la division (2.71) et dans la conférence (2.79) ne présentent pas de résultat ayant un impact significatif.

L'hypothèse H5(a), soit les caractéristiques propres aux entraîneurs auront plus d'importance que les autres composantes, est validée, car :

- Les caractéristiques associées aux entraîneurs donnent une moyenne de 3.66 et le score le plus élevé est de 3.79 pour le temps de glace attendu;
- Les caractéristiques des paramètres du contrat donnent une moyenne de 3.4828 et le score le plus élevé est de 3.88 pour la volonté perçue des équipes;
- Les caractéristiques sur l'organisation donnent une moyenne de 3.41125 et le score le plus élevé est de 4.08 sur la profondeur de l'équipe;
- Les caractéristiques de l'équipe de gestion donnent une moyenne de 3.23 et le score le plus élevé est la perception de la qualité de l'équipe de gestion qui obtient un score de 3.63;

- Les caractéristiques de la localisation donnent une moyenne de 2.77 et le score le plus élevé est de 3.44 pour la localisation (la ville).

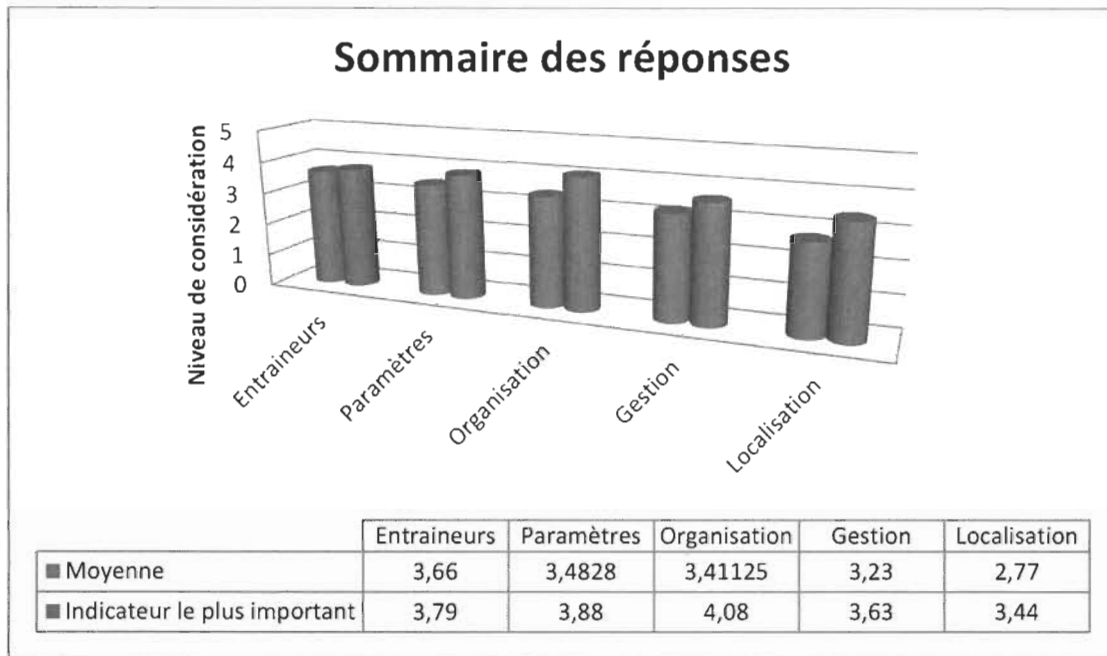


Tableau 10 : Résultats – Sommaire des réponses

Les résultats globaux montrés dans l'hypothèse H5(a) mettent de l'avant que l'hypothèse H5(b) n'est pas respectée, car la moyenne de l'équipe de gestion qui reçoit une moyenne de 3.23 est inférieure aux paramètres du contrat (3.4828) ainsi que ceux de l'organisation (3.41125).

Pour finir, l'hypothèse H5(c) s'est avérée véridique, car la localisation (2.77) obtient un score nettement plus faible que les autres.

## **CINQUIÈME PARTIE : CONCLUSION**

## **1- Conclusion**

Le travail qui a été fait propose un modèle de recherche et la méthodologie. Il permet également d'identifier les composantes de la rémunération pécuniaire et non pécuniaire des joueurs de hockey de la NHL et a recours à un questionnaire permettant de valider les idéologies des athlètes.

Les résultats et l'analyse nous donnent des informations importantes, soit que les aspects contrôlables de la rémunération sont ceux qui ont le plus d'impact sur les joueurs comme la structure des contrats, la qualité des entraîneurs et des gestionnaires, les opportunités, la capacité d'une équipe à développer les joueurs, la composition des équipes (avec une préférence pour plus de profondeur) et la performance générale des équipes. Les aspects incontrôlables comme le taux d'imposition et la localisation ont des impacts nettement plus faibles. Il est donc possible de dire que, malgré des avantages/désavantages concurrentiels incontrôlables par les équipes, toutes les équipes sont en mesure d'adapter leurs pratiques en matière de rémunération afin d'être en mesure d'être compétitif dans l'attraction et la rétention des joueurs.

De plus, des points spécifiques ressortent comme prioritaires dans ce mémoire, soit la qualité des relations interpersonnelles, la qualité perçue des entraîneurs et la capacité d'une équipe à développer ses joueurs

## 2- Recommandations

- (a) Il faut mettre de l'avant la contribution de la qualité des relations interpersonnelles sur l'engagement.
- (b) Il serait important pour les équipes de la NHL de considérer des aspects qui ne sont pas uniquement axés sur la performance sous forme de but marqué, but encaissé, de points, etc. Ce mémoire met de l'avant plusieurs points; les habiletés sociales, les capacités de développement et l'apport réel d'un individu, joueur ou entraîneur sur la performance d'une équipe.
- (c) Il est nécessaire pour l'attraction et l'engagement des jeunes joueurs qu'un programme crédible de développement des compétences soit en place.
- (d) Augmenter la profondeur de l'équipe, car l'étude dénote un intérêt fort pour la performance et la capacité de remporter un championnat et les joueurs ont le sentiment qu'une équipe ayant axée ses efforts sur la profondeur de l'équipe et non sur le nombre de joueurs étoiles est un meilleur prédicteur de succès.
- (e) La dernière recommandation peut sembler banale, mais elle repose dans les relations interpersonnelles. L'univers du sport professionnel est parfois très froid, et la production semble primer toujours dans l'évaluation d'un joueur, plutôt que la qualité de l'individu. Pourtant, les résultats obtenus dénotent une importance pour la qualité des relations interpersonnelles et la volonté perçue qu'un joueur peut avoir d'une équipe qui veut s'entendre avec lui (ex : *je veux m'entendre avec un joueur x parce qu'il m'intéresse et qu'il peut contribuer au succès de mon équipe*, plutôt que d'avoir une approche : *je veux m'entendre avec un joueur x parce qu'il peut marquer 20 buts et c'est ce dont j'ai besoin*). Je recommande donc de trouver une façon pour les dirigeants d'humaniser leurs processus d'attraction et de rétention.

### 3- Limites

Un échantillon plus varié au niveau des âges aurait permis de faire des recommandations aux équipes qui permettraient de favoriser l'attraction, la rétention et l'engagement de vétéran et/ou de recrue.

Le questionnaire a dû être conçu d'une façon où il n'y a pas de mention importante d'argent, car les organisations de la LHJMQ ont récemment eu de l'attention médiatique discutable. Les joueurs n'ayant pas de salaire dans cette ligue. Cette mention ne représente pas une limitation importante, mais plutôt un chemin dans lequel mon choix a dû être dirigé pour la conception du questionnaire.

L'âge des répondants peut s'avérer être une limitation. Les réponses ont mené sur des indications comme une faible importance apportée au taux d'imposition dans les prises de décision professionnelle, ce qui va à l'encontre de plusieurs études précédentes. Cet alignement dans les réponses peut-être accordées à deux raisons : (1) l'âge des répondants; (2) le fait que la plupart des joueurs à ce niveau n'ont pas d'agent les représentant. Il serait raisonnable de penser qu'un joueur plus âgé considère comme plus important le taux d'imposition dans ses prises de décisions. Il serait également raisonnable de penser que les agents de joueur mettent davantage de l'avant l'importance de ce type de critère dans leurs prises de décision.

L'aspect culturel est une autre limitation, car la plupart des joueurs de la LHJMQ sont des Québécois avec une faible représentation des États-Unis et de l'Europe. L'univers entourant la NHL est plus varié que cette ligue, ce qui représente donc une limitation qui pourrait s'interpréter comme étant plus fiable ou représentative d'un bassin de joueurs français.

#### **4- Suggestions pour les recherches futures**

La suggestion primaire pour les recherches futures est de tenter de cibler un marché plus professionnel. Par exemple, en faisant répondre directement les joueurs de la NHL et de la AHL. Une recommandation qui faciliterait les démarches et qui offrirait des résultats tout autant satisfaisants serait de faire remplir les questionnaires par les principaux agents de joueurs de la NHL ou tenter de s'entendre avec la NHLPA (l'association des joueurs de la Ligue nationale de hockey) pour faire diffuser le questionnaire aux joueurs.

Une deuxième suggestion pour les recherches futures réside dans la création et l'application d'un outil complémentaire à celui présenté dans ce mémoire qui permettra d'évaluer la valeur des composantes des équipes pour créer un outil de comparaison fiable. Cet outil permettra aux équipes de faire une évaluation de l'organisation afin d'apporter des changements pour renforcer les points faibles et enrichir les points prioritaires afin de tenter d'obtenir un avantage concurrentiel. Cet outil pourra également servir de guide pour les agents et les équipes lors de négociation en permettant une approche comparative de pour et de contre d'une équipe comparativement à une autre.

Dans le même ordre d'idées, il serait intéressant d'enrichir la réflexion avec un guide qui permettrait d'évaluer les statistiques. Un phénomène qui m'intéresse beaucoup est de tenter de créer un outil de mesure basé sur un concept de contribution (ce que le joueur apporte dans le succès d'une équipe), plutôt que sur la performance/production (le concept actuellement priorisé tient plutôt en compte des statistiques basiques comme les buts, les points, la possession de rondelle, etc.). Cette approche permettrait de revisiter la gestion de la rémunération des joueurs afin d'adapter les salaires sur une approche contribution/rétribution, plutôt que production/rétribution. Ce concept permettrait également de revisiter les besoins réels des équipes, d'adapter les pratiques d'attraction et d'utiliser la rémunération comme un levier pour l'engagement.

Le guide d'évaluation pourrait également être adapté pour être utilisé dans des ligues européennes comme la SHL, Liiga et KHL afin de valider les idéologies et approches dans un contexte multiculturel. Le tout permettrait d'adapter la proposition de valeur pour répondre à des joueurs ou des besoins spécifiques et donc, être compétitif sur des

marchés différents (ex : l'attraction des joueurs européens qui excellent dans leurs ligues respectives).



## **ANNEXE**

## 1- Questionnaire

La première partie porte sur des questions générales (5 questions) :

1. Quelle est votre position?
2. Pour quelle équipe évoluez-vous?
3. Quelle est votre nationalité?
4. Avez-vous été repêché au niveau de la LHJMQ? Si oui, en quelle ronde?
5. Avez-vous été repêché au niveau de la NHL, où êtes-vous dans la liste de repêchage pour cette année ou l'année prochaine?

La deuxième partie est composée de 6 questions sur les préférences des joueurs sur les équipes de la NHL :

6. Quelles sont les cinq équipes de la NHL avec lesquelles vous auriez le plus de volonté de signer un contrat? Pourquoi?
7. Quelles sont les cinq équipes de la NHL avec lesquelles vous envisagez le moins de signer un contrat? Pourquoi?
8. Est-ce que le taux d'imposition impactera vos décisions professionnelles?
9. Est-ce que vous préférez évoluer dans un marché canadien ou américain?
10. Préférez-vous une équipe avec une grande attention médiatique ou avec une faible attention médiatique?
11. Est-ce que vous préférez une équipe avec plus de joueurs étoiles ou une équipe avec beaucoup de profondeur? Pourquoi?

La troisième partie comporte techniquement 5 questions. Chaque question est prononcée de la même façon : Évaluez l'importance que VOUS apportez à chacun de ses aspects,

lorsque vous serez en situation de négociation de contrat (questions 12 à 15). Il s'agit d'une matrice avec 5 échelons (Très peu important, Peu important, Moyennement important, Important, Très important). Chaque question est composée de sous-questions et évalue une des composantes de la rémunération.

La question 12 porte sur les paramètres du contrat et contient 7 sous-questions :

- Le respect du salaire selon vos performances;
- Le respect de la durée du contrat en fonction de votre style de jeux;
- L'ajout d'une NTC - NMC L'équipe avec laquelle vous vous entendez;
- Le fait qu'il y a une partie importante du contrat en bonus de signature;
- La volonté que vous percevez de l'organisation de vous accorder un contrat;
- La considération de votre potentiel dans l'évaluation du salaire.

La question 13 porte sur l'organisation et contient 7 sous-questions :

- La qualité des installations (ex : Canadiens de Montréal - Centre Bell et Complexe de Brossard);
- Le prestige de l'équipe;
- Le classement;
- La relation (positive ou négative) entre l'équipe et les médias;
- La grandeur du marché (selon votre réponse précédente);
- La profondeur de l'équipe, la profondeur sur votre poste/rôle;
- La possibilité de remporter un championnat (parmi les quatre meilleures équipes du circuit).

La question 14 porte sur les entraîneurs contient 5 sous-questions :

- Votre perception du talent du groupe d'entraîneurs;
- La façon dont l'entraîneur utilise des joueurs ayant un style de jeux similaire au vôtre;
- Le succès récent de l'équipe;
- Le temps de glace attendu;

- Les opportunités en avantage et désavantage numérique.

La question 15 porte sur l'équipe de gestion contient 4 sous-questions :

- Votre perception de la qualité de l'équipe de gestion;
- Historique de rachat de contrat;
- Historique de ballottage sur des joueurs ayant des contrats à un volet;
- Votre perception que les autres contrats dans l'équipe sont bien gérés.

La question 16 porte sur la localisation contient 6 sous-questions :

- La localisation;
- La durée moyenne de déplacement (distance entre autres équipes de votre division);
- Le nombre de jours totaux à l'extérieur;
- Évoluer dans un marché canadien / américain (selon votre réponse précédente);
- La concurrence forte dans la division;
- La concurrence forte dans la conférence;

Pour finir, la question 17 est une question conclusive posant la question : Est-ce qu'il y a d'autres aspects que ceux qui ont été énumérés que vous considérez comme important dans votre prise de décision?

## **BIBLIOGRAPHIE**

## Bibliographie

Adams J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York : Academic Press.

Becker S. G. (1975). Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, Second Edition. NBER. 0-226-04109-3.

Bergeron, K. et Raïkes, L. (2011), « L'incontournable de 2012 : la gestion des talents et de la rémunération. Comment diriger en période de turbulence? », résultats du sondage 2011 sur la gestion des talents et de la rémunération réalisé par la société Towers Watson, *Rendez-vous de la rémunération, Montréal*, Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA), 3 octobre 2011.

Borghesi, R, 2008, Allocation of scarce resources : Insight from the NFL salary cap, *Journal of Economics and Business* 60 (2008) 536-550

Berri, D. R., & Jewell, T. (2004). Wage inequality and firm performance: Professional basketball's natural experiment. *Atlantic Economic Journal*, 32, 130–139.

Berri, D. J. (2006). A comment on the player efficiency rating. Retrieved from <http://dberri.wordpress.com/2006/11/17/a-comment-on-the-player-efficiency-rating>

Berri, D. J., Schmidt, M. B., & Brook, S. L. (2006). The wages of wins: Taking measure of the many myths in modern sport (pp. 85-138). Palo Alto, CA: Stanford University Press.

Brickley, J. A., Sanjog, M., & Lawrence, V. R. (2006). Contract duration: Evidence from franchising. *The Journal of Law and Economics*, 49, 173–196.

Borghesi, R, 2008, Allocation of scarce resources: Insight from the NFL salary cap, *Journal of Economics and Business* 60 (2008) 536-550.

Clark, D. E., and William, J. H. (1992). The Impact of economic opportunity, Amenities and fiscal factors on age-specific migration rates. *Journal of Regional Science*, 32, 349-365.

DeBrock, L., Hendricks, W., & Koenker, R. (2004). Pay and performance: The impact of salary distribution on firm-level outcomes in baseball. *Journal of Sports Economics*, 5, 243–261.

- Depken, C. (1999). Free-agency and the competitiveness of Major League Baseball. *Review of Industrial Organization*, 14(3), 205-217.
- Dietl, H., and M. Lang. "The Effect of Gate Revenue Sharing on Social Welfare." *Contemporary Economic Policy*, 26, 2008, 448-59.
- Dietl, H., E. Franck, T. Hasan, and M. Lang. "Governance of Professional Sports Leagues—Cooperatives versus Contracts." *International Review of Law and Economics*, 29, 2009, 127-37.
- Dietl, H., M. Lang, and A. Rathke. "The Effect of Salary Caps in Professional Team Sports on Social Welfare." *B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, 9, 2009, Article 17. .
- Dietl, H., M. Lang, and A. Rathke. "The Combined Effect of Salary Restrictions and Revenue Sharing in Sports Leagues." *Economic Inquiry*, 2011, forthcoming.
- Dietl, H., M. Lang, and S. Werner. "Social Welfare in Sports Leagues with Profit-Maximizing and/or Win-Maximizing Clubs." *Southern Economic Journal*, 76(2), 2009, 375-96.
- Dietl, H., Franck E., Lang M., 2012, Salary cap regulation in professional team sports, *Contemporary Economic Policy*, Vol. 30, No. 3, Juillet 2012, 307-319
- Egger, P., & Radulescu, D. M. (2009). The influence of labour taxes on the migration of skilled workers. *The World Economy*, 32, 5-32.
- Einolf, K.W., 2004, 'Is winning everything? A data envelopment analysis of MLB and the NFL', *Journal of Sports Economics* 5(2), 127-151.
- El-Hodiri, M., & Quirk, J. (1971, November-December). The economic theory of a professional sports league. *Journal of Political Economy*, 79(6), 1302-1319.
- Falconieri, S., F. Palomino, and J. Sakovics. "Collective ' versus Individual Sale of Television Rights in League Sports." *Journal of the European Economic Association*, 5, 2004, 833-62.

Fort, R., and J. Quirk. "Cross-Subsidization, Incentives, and Outcomes in Professional Team Sports Leagues." *Journal of Economic Literature*, 33, 1995, 1265–99.

Frick, B., Prinz, J., & Winkelmann, K., 2003, 'Pay inequalities and team performance: Evidence of the North American major leagues', *International Journal of Manpower* 24, 472-488.

Freeman, R. E., (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.

Garand, D.J. (1993) *La conservation des ressources humaines dans les PME*, mémoire de maîtrise, Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières.

Garcia-del Barrio, P., and S. Szymanski. "Goal! Profit Maximization and Win Maximization in Football Leagues." *Review of Industrial Organization*, 34, 2009, 45–68.

Gartner WB. (1988). "Who is an Entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*. 12 (4). P. 11-32.

Giancola, F. (2008a) Total Rewards : A current assessment, *WordatWork Journal*, 4<sup>e</sup> trimestre, p. 50-61.

Gillis, K. (2010). Lebronomics: Could high taxes influence James' team decision? Retrieved from [http://www.mrc.org/bmi/articles/2010/LeBronomics\\_Could\\_High\\_Taxes\\_Influence\\_James\\_Team\\_Decision.html](http://www.mrc.org/bmi/articles/2010/LeBronomics_Could_High_Taxes_Influence_James_Team_Decision.html)

Heath, T., & Crenshaw, A. B. (2003). The jock tax: How pro athletes are being taxed by the states. *The Washington Post*. Retrieved from <http://community.seattletimes.nwsources.com/archive/?date¼20030228&slug¼jocktax02b>.

Hendricks, W., DeBrock, L., & Koenker, R. (2003). Uncertainty, hiring, and subsequent performance: The NFL Draft. *Journal of Labor Economics*, 21, 857–886.

Idson, T., & Kahane, L. (2000). Team effects on compensation: An application to salary determination in the National Hockey League. *Economic Inquiry*, 38, 345-357



- Jones, J., & Walsh, D. (1988). Salary determination in the National Hockey League: The effects of skills, franchise characteristics, and discrimination. *Industrial and Labor Relations Review*, 41, 592-604.
- Kahane, L. (2005). Production efficiency and discriminatory hiring practices in the National Hockey League: A stochastic frontier approach. *Review of Industrial Organization*, 27, 47-71.
- Katayama, H., & Nuch, H., 2011, 'A game-level analysis of salary dispersion and team performance in the National Basketball Association', *Applied Economics* 43, 1193-1197.
- Kesenne, S. "The Impact of Salary Caps in Professional ' Team Sports." *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 2000, 422–30.
- Kesenne, S. "The Salary Cap Proposal of the G-14 in European Football." *European Sport Management Quarterly*, 3, 2003, 120–28. .
- Kesenne, S. "The Win Maximization Model Reconsidered: Flexible Talent Supply and Efficiency Wages." *Journal of Sports Economics*, 7, 2006, 416–27.
- Kopkin, N, 2012, Tax Avoidance: How income tax rates affect the labor migration decisions of NBA free agents, *Journal of Sports Economics* 13(6) 571-602.
- Kuhn, AW, Zuckerman S.L, Totten D, Solomon, GS. (2016) "Performance and Style of Play After Returning From Concussion in the National Hockey League". *The American Journal of Sports Medecine*, Vol. 44, No. 8.
- Hoehn, T., and S. Szymanski. "The Americanization of European Football." *Economic Policy*, 14, 1999, 204–40.
- Larsen A, Fenn AJ, Spenner EL, 2006, The impact of free agency and the salary cap on competitive balance in the National Football League, *Journal of sports economics*, Vol 7. No. 4, Novemeber 2006 374-390.
- Lazear, E. (1989). Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy*, 97, 561–580.

Lazear, E. (1991). Labor economics and the psychology of organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 5, 89–110.

Lazear, E.P., & Rosen, S., 1981, 'Rank-order tournaments and optimum labor contracts', *Journal of Political Economy* 89, 841-864.

Lavoie, M. (2000). The location of pay discrimination in the National Hockey League. *Journal of Sports Economics*, 1, 401-411

Lee, P. J., & Scherbaum, C. (2019, May). *Profiles of individual performance distributions and their relationship with interdependent team performance*. Poster presented at the 19th congress of the European Association of Work & Organizational Psychology, Torino, Italy.

Leeds, M. A., & Kowalewski, S. (2001). Winner take all in the NFL. *Journal of Sports Economics*, 2, 244–256.

Lewis F. H, Sexton R. T, Lock A. K, 2007, Player Salaries, Organizationnal Efficiency, and Competitiveness in Major League Baseball, *Journal of Sports Economics*, Vol. 8 No. 3, Juin 2007 266-294

Lewis, M., 2003, *Moneyball*, W.W. Norton & Company, New York, NY.

Lewis F. H, Sexton R. T, Lock A. K, 2007, Player Salaries, Organizationnal Efficiency, and Competitiveness in Major League Baseball, *Journal of Sports Economics*, Vol. 8 No. 3, Juin 2007 266-294

Longley, N. (1995). Salary discrimination in the National Hockey League: The effects of team location. *Canadian Public Policy*, 21, 413-422.

Merchak, A. (2010). State jock taxes: Is LeBron better off in Miami? Identifié sur [www.taxfoundation.org/news/show/26503.html](http://www.taxfoundation.org/news/show/26503.html)

Milkovich, G.T., Newman, J. et Gerhart, B. (2011) *Compensation*, 10e éd., New York, McGraw-Hill et Irwin, 712 p.

O'Neal, S. (2005). Total rewards and the future of work, *Workspan : The Magazine of WorldatWork*, janvier, p.19-26

Quirk, J., and D. Fort. Pay Dirt: The Business of Professional Team Sports, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1992.

Richardson, D. (2000). Pay, performance, and competitive balance in the national hockey league. *Eastern Economic Journal*, 26(4), 393-417.

Rosen, D (2015). ‘‘Avalanche deal O’Reilly to ease cap, help power play’’. NHL.com. Affiché sur <https://www.nhl.com/news/avalanche-deal-oreilly-to-ease-cap-help-power-play/c-772465>

Rosen, S. (1981). The economics of superstars. *The American Economic Review*, 71, 845–858.

Sanderson, A. R., & Siegfried, J. J. (2003). Thinking about competitive balance. *Journal of Sports Economics*, 4, 255-279.

Schneider, B. et Smith, D.B. (1994). *Personality and Organizations*, Mahwah, N.J., Lawrence Erlbaum.

Simmons, R., & Berri, D.J, 2011, ‘Mixing the princes and the paupers: Pay and performance in the National Basketball Association’, *Labour Economics* 18, 381-388.

Sloane, P. ‘‘The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximizer.’’ *Scottish Journal of Political Economy*, 17, 1971, 121–46.

Spence, A.M. (1974) *Market Signaling : Information Transfer in Hiring and Related Screening Processes*, Cambridge, Mass., Havard University Press, 221 p.

St-Onge Sylvie (2014). *La gestion de la rémunération : théorie et pratique*, Chenelière Éducation.

St-Onge, S., Guerrero, S., Haines, V. et Brun, J.-P. (2013). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*, 4<sup>e</sup> édition., Montréal, Chenelière Éducation, 512 p.

Statistics Canada. (2001). *Census of Canada*. Retrieved December 2002 from <http://www12.statcan.ca/english/census01/release/index.cfm>

Staudohar, P. ‘‘Salary Caps in Professional Team Sports.’’ *Compensation and Working Conditions*, 1998, 3–11.

Szymanski, S. "The Economic Design of Sporting Contests." *Journal of Economic Literature*, 41, 2003, 1137–87.

Szymanski, S., and S. Kesenne. "Competitive Balance and Gate Revenue Sharing in Team Sports." *Journal of Industrial Economics*, 52, 2004, 165–77.

Szymanski, S., and S. Ross. "Governance and Vertical Integration in Team Sports." *Contemporary Economic Policy*, 25(4), 2007, 616–26.

Tang, Meng-Chi, 2015, Contract length, expected surplus, and specific investments : Empirical evidence from the national football league, *Journal of Sports Economics*, 2015, Vol. 16(3) 295-311.

Utt, J., & Fort, R. (2002). Pitfalls to measuring competitive balance with Gini coefficients. *Journal of Sports Economics*, 4, 367-373.

U.S. Census Bureau. (2000). U.S. Census Bureau Web site. Retrieved December 2002 from [http:// www.census.gov/](http://www.census.gov/)

U.S. Department of Labor: Bureau of Labor Statistics. (2002). Bureau of labor statistics data: Employment & unemployment. Retrieved December 2002 from <http://stats.bls.gov/data/home.htm>

Vrooman, J. "A General Theory of Professional Sports Leagues." *Southern Economic Journal*, 61, 1995, 971–90. .

Vrooman, "The Economics of American Sports Leagues." *Scottish Journal of Political Economy*, 47, 2000, 364–98. .

Wallace, S. (2002). The effect of state income tax structure on interstate migration. (Fiscal research center working paper #79). Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, Atlanta, GA, 21–22.

WorldatWork (2015). Total Rewards: Everything That Employees Value in the Employment Relationship. In the WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards.

Zeisberger, M. (2016) “Why Steven Stamkos opted to re-sign with Tampa”. Toronto Sun. Affiché sur <https://torontosun.com/2016/06/30/why-steven-stamkos-opted-to-re-sign-with-tampa/wcm/04899ced-01eb-4846-927a-95d1c71f1304>

Zimbalist, A. “Sport as Business.” Oxford Review of Economic Policy, 19, 2003, 503–11.

Zimmer T, 2016, Sport management international journal, SMIJ – Vol. 12, Number 1, The impact of NFL salary cap concentration on team success